

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**  
**CENTRO TECNOLÓGICO**  
**DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO E SISTEMAS**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**TESE DE DOUTORADO**

**ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA EM ORGANIZAÇÃO UNIVERSITÁRIA:**  
**UM ESTUDO QUALITATIVO NA UNIVERSIDADE DO**  
**SUL DE SANTA CATARINA**

**GRAZIELA DIAS ALPERSTEDT**

**ORIENTADOR:**  
**CRISTIANO JOSÉ CASTRO DE ALMEIDA CUNHA, Dr. Rer. Pol.**

**Florianópolis, abril de 2000.**

**GRAZIELA DIAS ALPERSTEDT**

**ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA EM ORGANIZAÇÃO UNIVERSITÁRIA:  
UM ESTUDO QUALITATIVO NA UNIVERSIDADE DO  
SUL DE SANTA CATARINA**



0.320.769-9

UFSC-BU

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação da Universidade Federal de Santa Catarina para obtenção do grau de Doutor em Engenharia de Produção.

Orientador: Professor Cristiano José Castro de Almeida Cunha, Dr. Rer. Pol.

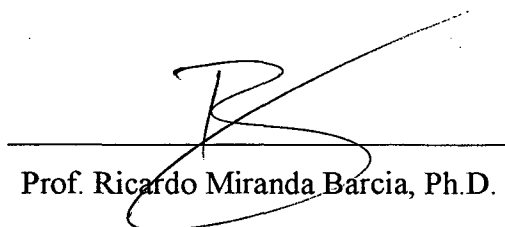
**FLORIANÓPOLIS - SANTA CATARINA**

**2000**

**GRAZIELA DIAS ALPERSTEDT**


**ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA EM ORGANIZAÇÃO UNIVERSITÁRIA:  
UM ESTUDO QUALITATIVO NA UNIVERSIDADE DO  
SUL DE SANTA CATARINA**

Essa tese foi julgada adequada para a obtenção do título de Doutor em Engenharia de Produção, e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção.



Prof. Ricardo Miranda Barcia, Ph.D.

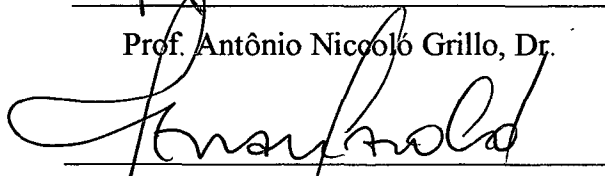
Banca Examinadora:



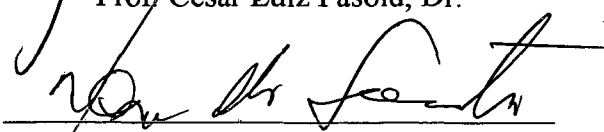
Prof. Cristiano J. C. de Almeida Cunha, Dr. rer. pol.  
Orientador



Prof. Antônio Niccoló Grillo, Dr.



Prof. Cesar Luiz Pasold, Dr.



Prof. Neri dos Santos, Dr.



Prof.ª Zuleica Maria Patrício, Dr.ª

Aos meus pais **Waldemar Henrique** e **Solange**, meus cúmplices pela vida afora

Ao **Carlos Augusto**, meu companheiro e amigo, um grande incentivador na busca dos meus ideais

Ao pequeno **Henrique**, por me ensinar, na prática, a força e o verdadeiro valor e significado da vida!



## AGRADECIMENTOS

Ao término deste trabalho, a autora agradece, em especial, às seguintes pessoas e instituições que colaboraram significativamente para a realização desta pesquisa:

- ◆ Ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), à Associação Catarinense das Fundações Educacionais (ACAFE) e à Universidade do Sul de Santa Catarina, pela concessão de bolsa de estudo para a realização do curso;
- ◆ Ao meu orientador Professor Dr. Cristiano José Castro de Almeida Cunha, pelo interesse e confiança demonstrados ao longo deste trabalho. Minha sincera gratidão por poder usufruir de sua sabedoria e de sua capacidade de ordenar idéias, identificar problemas e sugerir soluções. Seu conhecimento na área proporcionaram, sem dúvida nenhuma, enormes contribuições mostrando o valor de um grande orientador;
- ◆ À Universidade do Sul de Santa Catarina, na pessoa de seus dirigentes, pela excelente receptividade e colaboração em fornecer informações durante a coleta de dados;
- ◆ Ao professor Wilson Schüelter pelo incansável apoio e gentileza para disponibilizar dados secundários e agendar entrevistas;
- ◆ Ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção (PPGEP) da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), na pessoa de seu coordenador e demais professores e funcionários, pelo apoio à realização do curso;
- ◆ Ao Professor Dr. Antônio Niccoló Grillo, não apenas pelo seu conhecimento, mas pelo exemplo de humildade e de caráter, os meus profundos agradecimentos pelas longas horas de conversa e de discussão sobre o tema universidade;
- ◆ Ao Professor Dr. Cesar Luis Pasold, por muitas vezes dispendir o seu valioso tempo a meu favor, pela confiança, apoio e incentivo constantes aliados às importantes sugestões e especial carinho e atenção nos momentos de aflição;

- ◆ Ao professor Dr. Neri dos Santos, cujo conhecimento e experiência transmitidos certamente contribuíram para o enriquecimento da presente pesquisa;
- ◆ À professora Dr.<sup>a</sup> Zuleica Maria Patrício, pelos valiosos conhecimentos acerca da pesquisa qualitativa e por aceitar fazer parte da banca de examinadores;
- ◆ Aos amigos da UNISUL e em especial aos integrantes da Pós-Graduação Válter, Carminha, Rosa Maria, Elizabetti, Zélia, André, Anderson, José Moreira e Jucélio, por compreenderem os meus momentos de aflição e de angústia;
- ◆ À professora Lizete Baumgardt Barbosa Lima, pelo apoio e ajuda na elaboração do *abstract*;
- ◆ À Ana Cláudia Collaço, uma amiga de infância que se transformou em uma competente profissional, pela revisão de português e também pelo carinho e incentivo demonstrados.
- ◆ Aos colegas do Programa de Doutorado e, em especial, à Graciella Martignago que, por comungar das mesmas idéias e dos mesmos valores, revelou-se uma verdadeira amiga;
- ◆ A Carlos Henrique Orssatto, pelas sugestões, interesse, apoio e amizade;
- ◆ À amiga Simone Feuerschütte, pela eterna amizade e pela torcida constante, além do apoio nos momentos mais críticos;
- ◆ A Mário Cesar Barreto Moraes, um amigo que surgiu no meio deste percurso e que acreditou que um dia eu chegaria lá;
- ◆ A todos os meus familiares pela torcida e, em especial, a minha avó Jupira Vargas Dias.
- ◆ À Maura Maria da Silveira, por me ajudar a cuidar do pequeno Henrique para que eu pudesse desenvolver este trabalho;
- ◆ Aos meus pais, Waldemar Henrique e Solange, por todo o incansável apoio, incentivo e pela certeza que sempre tiveram de que um dia eu pudesse chegar até aqui;

- ♦ A Carlos Augusto Alperstedt Neto, meu amigo e companheiro, grande incentivador mesmo nos momentos mais difíceis;
- ♦ A Deus, por me dar saúde e forças e por colocar sempre as pessoas certas no meu caminho nas horas em que mais precisei.

## SUMÁRIO

<b>AGRADECIMENTOS</b>	<b>V</b>
<b>LISTA DE FIGURAS, QUADROS E TABELAS</b>	<b>X</b>
<b>RESUMO</b>	<b>XI</b>
<b>ABSTRACT</b>	<b>XII</b>
<b>1. INTRODUÇÃO</b>	<b>1</b>
1.1. Exposição do Tema	1
1.2. Definição do Problema e Relevância do Estudo	6
1.3. Objetivos	9
1.3.1. Objetivo geral	9
1.3.2. Objetivos específicos	9
1.4. Organização do Estudo	10
<b>2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA</b>	<b>12</b>
2.1. O Ambiente Externo às Organizações	15
2.2. Estratégia Organizacional	19
2.3. Adaptação Estratégica Organizacional	28
2.3.1. A visão determinista	32
2.3.2. A visão voluntarista	36
2.3.3. Processo, contexto e conteúdo da adaptação organizacional	40
2.4. A Universidade como Organização	46
2.5. O Processo Decisório e a Formulação de Estratégias na Universidade	53
<b>3. METODOLOGIA</b>	<b>73</b>
3.1. Perguntas de Pesquisa	76
3.2. Definição dos Termos Considerados Importantes para a Pesquisa	78
3.3. Delimitação da Pesquisa	80
3.3.1. População e escolha do caso	80

3.3.2. <i>Design</i> e perspectiva de pesquisa	81
3.4. Coleta e Análise dos Dados	86
3.4.1. Coleta de dados	87
3.4.2. Análise dos dados	90
3.5. Limitações da Pesquisa	93
<b>4. O CONTEXTO DA UNIVERSIDADE NO MUNDO</b>	95
4.1. A Universidade na História	95
4.2. A Universidade Brasileira e a Universidade Catarinense	101
4.2.1. Os anos 60	104
4.2.2. Os anos 70	110
4.2.3. Os anos 80	113
4.2.4. Os anos 90	115
4.3. O Modelo Catarinense de Ensino Superior	120
<b>5. DESCRIÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS</b>	123
5.1. A Organização Pesquisada	122
5.2. Fases do Processo de Adaptação Estratégica da Universidade do Sul de Santa Catarina	123
5.3. O Processo de Adaptação Estratégica da Universidade do Sul de Santa Catarina de 1964 A 1998: Análise e Interpretação das Principais Mudanças Ocorridas a Partir de uma Perspectiva Histórico-Interpretativa	126
5.3.1. O período de 1964 a 1971 – Pioneirismo	126
5.3.2. O período de 1972 a 1976 – Crescimento	140
5.3.3. O período de 1977 a 1988 – Consolidação burocrática	149
5.3.4. O período de 1989 a 1992 – Transformação	155
5.3.5. O período de 1993 a 1996 – Expansão contida	171
5.3.6. O período de 1997 a 1998 – Expansão empreendedora com consolidação da visão empresarial	185
<b>6. CONTRIBUIÇÕES, CONSIDERAÇÕES E RECOMENDAÇÕES FINAIS</b>	214
6.1. O Modelo de Formulação de Estratégias	215
6.2. O Processo de Adaptação	225

6.3. Comportamento Estratégico	228
6.4. Modelos de Tomada de Decisão em Universidade	229
6.5. Considerações Finais	230
6.6. Recomendações	232
<b>7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>234</b>

## LISTA DE FIGURAS, QUADROS E TABELAS

Figura I - Estrutura organizacional da FESSC	130
Figura II - Estrutura organizacional da UNISUL implementada quando da sua transformação em universidade em 1989	157
Figura III – Estrutura organizacional (acadêmica e administrativa) da UNISUL	193
Figura IV – Distribuição dos <i>campi</i> e das suas unidades	200
Figura V – Modelo de adaptação estratégica para a UNISUL	217
Quadro I – Relação de candidatos inscritos e de vagas ofertadas no vestibular	199
Tabela I – Eventos críticos	125
Tabela II – Períodos estratégicos da UNISUL	126

## RESUMO

O objetivo desta pesquisa é compreender a Adaptação Estratégica de uma organização universitária em termos de processo, contexto e conteúdo das mudanças ao longo de sua existência. Para isso, estudou-se o caso da Universidade do Sul de Santa Catarina – UNISUL, uma universidade de caráter regional e comunitário com *campi* localizados na Região Sul do Estado de Santa Catarina e em Florianópolis. O estudo de caso realizado caracteriza-se pelo método indutivo. Os dados foram obtidos a partir de fontes primárias e secundárias, por meio de entrevistas abertas e consulta a documentos organizacionais, relatos já transcritos sobre a organização, leis e resoluções. A análise dos dados foi efetuada de forma descritivo/histórico/interpretativa, correspondendo à abordagem qualitativa utilizada através da *Pesquisa Direta*. A adoção da metodologia escolhida permitiu a captação do fenômeno em estudo a partir da interpretação dos atores envolvidos, favorecendo a análise do processo de adaptação como um movimento que integra a lógica dos fatos e a lógica dos atores. Essa integração foi se delineando com a adoção de um procedimento circular de investigação que privilegiou a coleta e a análise simultânea dos dados. Foi esse processo de coleta e análise dos dados que permitiu obter uma descrição do processo rica em detalhes, sobre a qual procurou-se obter um modelo de adaptação organizacional mais próximo da realidade. A análise dos dados permitiu identificar a ocorrência de 14 eventos críticos durante a existência da organização, os quais foram agrupados em 6 períodos estratégicos. De forma geral, a Adaptação Estratégica da organização apresentou variações de um período estratégico para outro. Destaca-se, nesse processo, a importância da liderança e da cultura organizacional. Nas suas diversas fases, a relevância dos stakeholders variou, assim como o estilo de gestão e o comportamento estratégico da organização.



## ABSTRACT

The aim of this research is to understand the Strategic Adaptation of an academic organization in terms of the process, context and content of the changes it went through along its existence. In order to achieve this aim, we studied the case of Universidade do Sul de Santa Catarina – UNISUL, a university which bears a regional and communitarian profile with its *campi* located in the Southern Region of Santa Catarina and in Florianópolis. The method that characterizes this research is case study. The information dealt with was obtained from primary and secondary sources in open interviews, consultation to documents and to already transcribed reports on the organization itself, laws and resolutions related to the high education. The analysis of the data was effected in a descriptive/historical and interpretative way, corresponding to a qualitative approach used through Direct Research. The adoption of the chosen methodology allowed us to reach the phenomenon here being studied from the interpretation of the pertaining actors, favoring the adaptation process analysis as a movement that integrates the logic of the facts and the logic of the actors. This integration delineated itself with the adoption of a circular procedure of investigation which favored the data collection and analysis. It was this process of collecting and analysing these data which allowed us to obtain a model for the adaptation of the organization closer to reality. The analysis of the data allowed us to identify 14 critical events during the existence of the organization which were gathered in 6 strategic periods. In general terms, the Strategic Adaptation of the organization presented variations from one strategic period to another. In this process the importance of leadership and of the culture of the organization is stressed. In its many stages the relevance of stakeholders changed as well as the administrative style of the organization and its strategic behavior.

# 1. INTRODUÇÃO

## 1.1. Exposição do Tema

O momento histórico deste fim de século é caracterizado por grandes transformações. Esse fato é evidenciado por uma multiplicidade de interpretações procurando demonstrar que nesse período transitório a mudança está se tornando a regra e não a exceção. Toffler (1997) denomina o atual estado de transição de “a terceira onda” a qual corresponde a uma nova revolução: a da informação<sup>1</sup>. Já na década de 60, Toffler distinguia-se ao afirmar que a era da máquina foi superada, o que desloca a atenção das questões relacionadas à civilização industrial para uma economia supersimbólica, que se baseia nos computadores, na troca de dados, de informações e de conhecimento. Para Srour (1998), a recente revolução tecnológica equivale a uma nova e terceira aceleração da história, e não a um novo desdobramento da Revolução Industrial.<sup>2</sup>

Outras interpretações, ao lado da de Toffler, procuram dar explicações a respeito das transformações pelas quais passa o mundo contemporâneo e destacam, cada uma delas, alguma faceta decisiva. É o caso, por exemplo, dos autores que admitem uma revolução da qualidade, a mesma que projetou o Japão mundialmente, a partir da década de 1980 (Srour, 1998). Trata-se da ruptura com o fordismo, linha de montagem e produção em massa de produtos padronizados,

---

<sup>1</sup> Srour (1998), admite três grandes transformações na história. Essas transformações seriam consequências de três acontecimentos: a Revolução Neolítica, a Revolução Industrial e a Revolução da Informação. A ciência da informação foi originada na década de 60. Segundo Srour (1998), o entendimento da informação como conceito unificador, subjacente ao funcionamento dos sistemas organizados, ganhou corpo da década de 70 – momento preciso da história da cultura em que a produção científica e tecnológica foi tida como fator de produção e fonte de riqueza. Clara coincidência com a mudança que se operava na base técnica dos processos produtivos, passando da eletromecânica para a eletrônica.

<sup>2</sup> A Revolução Industrial neste trabalho é concebida como um período revolucionário na história, o qual engloba a Primeira e a Segunda Revolução Industrial. Não há, portanto, a preocupação em desmembrá-la, já que se pretende um entendimento global desse período como um marco de transformações históricas.

e sua substituição pelo toyotismo, que pressupõe automação, informatização, robôs na produção, alta qualidade técnica dos trabalhadores, responsabilização da equipe executante pelo controle de qualidade, gestão que integra produção, administração e engenharia de projetos. As implicações da revolução da qualidade, entretanto, vão muito além disso, incluindo a preocupação com a satisfação dos clientes, produção flexível, *Kaisen* (princípio da melhoria contínua), opiniões e sugestões vindas do chão de fábrica, dentre outros aspectos. Wood (1992) ultrapassa essa interpretação visualizando as organizações mais modernas segundo a metáfora do cérebro. Para o autor, superadas as fases do fordismo e do toyotismo, culminou-se com o que ele denominou de *volvismo*, pressupondo o compromisso com os conceitos de grupo autônomo de trabalho e enriquecimento das funções.

Há que se considerar, ainda, a revolução organizacional promovida pela gestão participativa, rompendo também com o taylorismo e remetendo à democracia industrial, representada pela colaboração entre patronato e sindicatos, ou à democracia no local de trabalho, levando gestores e trabalhadores a partilhar autoridade e responsabilidades.

No campo das organizações, portanto, torna-se clara a atual dinâmica do contexto vivido. Uma das maiores pressões sofridas refere-se ao processo de globalização da economia, refletindo-se na reformatação do mundo ao reconfigurar econômica e politicamente países e regiões. Com a reorganização dos poderes econômicos e políticos, novos mercados regionais surgiram, não mais dicotomizados entre capitalismo e socialismo, mas centrados nos moldes capitalistas, com a prevalência da economia de mercado e com destaque para blocos cujos fatores competitivos se baseiam em tecnologia sofisticada, competitividade e alta produtividade. O avanço tecnológico tem exigido das organizações a capacidade de adaptação às novas formas de produção, resultando em *downsizing* e desemprego. Por outro lado, surgem novas ocupações

---

que demandam das pessoas novas habilidades, conhecimento avançado, iniciativa, criatividade e competências, até então pouco exigidas no mercado de trabalho. Todas essas alterações no panorama organizacional podem ser exemplificadas por novas demandas dos clientes, novos produtos, novas técnicas de produção e comercialização, novos processos de gerenciamento, novos mercados, sistemas mais eficientes de transporte e comunicação com a redução relativa de seus custos, novas qualificações por parte dos trabalhadores, dentre outros aspectos. Somam-se a esses fatores, os grandes problemas nos quais as organizações e as pessoas se envolvem e que, quase sempre, são classificados inadequadamente como sendo exclusivamente de natureza econômica, social ou política. Na verdade o que se tem é uma realidade multiforme marcada por uma complexidade sem precedentes, composta por uma teia de relacionamentos interdependentes. Capra (1996) afirma que quanto mais se estudam os principais problemas de nossa época, mais se percebe que eles não podem ser entendidos isoladamente. São problemas sistêmicos, o que pressupõe sua interligação e interdependência.

Vive-se, portanto, em um momento em que o mundo retorna a um período marcado pela convivência com incertezas e dúvidas no pensamento. A universidade, organização que nasceu quase simultaneamente com as cidades e com a busca da substituição das crenças pela certeza depois do renascimento, sente-se, nesse contexto, no meio de uma nova ruptura do comportamento do conhecimento e dos processos de apreensão da realidade.

O ambiente em que se insere o ensino superior nestes últimos anos é caracterizado por mudanças rápidas e pela presença de fatores diversos que atuam sobre o sistema, afetando em diferentes graus as instituições e as pessoas, causando os mais variados impactos e reações. Todos esses fatores demonstram que muito pouco ou quase nada do universo, também dessas organizações, faz lembrar o determinismo e a linearidade que supostamente caracterizariam o mundo.

Nesse processo de entendimento de uma nova realidade, a universidade como organismo vivo evolui, adapta-se, renova-se e aperfeiçoa-se de acordo com sua natureza, missão e suas circunstâncias concretas. Nela, as idéias adquirem vida e sofrem o embate da confrontação, da crítica, do mundo envolvente em constante ebulição e da busca de novas condições de equilíbrio. O próprio processo epistemológico e dialético desencadeia e estimula a ânsia de ampliação de novos horizontes, gerando inconformidade com situações ultrapassadas ou não adequadas para o momento presente.

A busca crescente de respostas aos processos de interação e adaptação entre as organizações universitárias e esse novo ambiente têm levado pesquisadores, estudiosos ou simples observadores a uma série de indagações. A suposição é a de que, com o aumento da turbulência ambiental e as alterações nas concepções dos sistemas sociais, a adaptação dessas instituições se torna um fenômeno fundamental para a sua sobrevivência. Aliados a essa idéia, surgem, ainda, outros questionamentos referentes à efetividade na adoção de mudanças, bem como aos efeitos resultantes desses processos.

Embora as últimas décadas deste século sejam marcadas por uma importante produção intelectual, que favoreceu o entendimento das organizações e a forma cada vez mais eficiente de alcançar os objetivos a que elas se propõem, o campo de estudo sobre a organização universitária ainda carece de novas investigações. Rodriguez (1983, p.273) destaca a necessidade de uma corrente de pensamento, no campo da administração, que reconheça de forma clara e definitiva que as universidades se constituem em organizações “inconfundíveis, *sui generis*, diferentes,” que não podem ser tratadas com as mesmas teorias nem com as mesmas técnicas com que se analisam e se estudam as demais organizações.

Muitos são os fatores do ambiente que geram impactos nas organizações universitárias retirando cada vez mais do seu dia-a-dia a crença pela certeza. Além de todas as forças que

comumente afetam as demais organizações, as universidades passam por dificuldades decorrentes da inércia da própria instituição, da expansão do ensino superior e da intervenção normativa do governo, tanto na sua organização quanto no seu funcionamento.

Wanderley (1988) sugere que a inércia é decorrente de um desempenho pouco criativo das instituições. Para serem implantadas, as reformas têm de ser legisladas o que torna esse processo bastante complexo. Por outro lado, a adoção de formas mais flexíveis por parte da universidade deu origem a uma organização extremamente complexa, na qual convivem múltiplas competências e funções exercidas por meio da colaboração de uma série de órgãos colegiados, tornando muito complicadas as linhas de hierarquia e de responsabilidade dentro da organização. Essa complexidade acaba gerando problemas para a administração das universidades, tanto no que se refere ao seu gerenciamento administrativo, quanto no que toca à inércia decorrente da continuidade de hábitos adquiridos pela rotina, pela falta de criatividade e pelas limitadas oportunidades de expressão do ímpeto da mudança.

Enquanto as universidades públicas enfrentam problemas decorrentes de uma estrutura burocrática pesada, inércia organizacional, clientelismo, resistência a mudanças, evasão escolar, baixa produtividade, total dependência econômica do Estado, corporativismo, precário sistema de avaliação dos resultados, currículos extensos, desatualizados e manutenção de cursos de baixa demanda; nas universidades particulares outras dificuldades são marcantes como a total dependência das mensalidades, controle estatal, qualificação deficiente do corpo docente, evasão escolar, pesquisa incipiente, alta concentração de cursos noturnos, salas de aula superlotadas, proliferação de cursos de baixo custo operacional (Meyer, 1998), dentre outros fatores.

No Brasil, o aumento da demanda social pelo ensino superior estimulada pelo governo resultou numa extraordinária expansão desse sistema. Contudo, esse aumento da população de estudantes no nível superior, em muitos casos, acabou gerando nas instituições transformações

sem que elas percebessem a exata proporção das mudanças a que foram submetidas e, muitas vezes, sem entenderem esse processo.

Rodriguez (1983) destaca que é imperativa a união de esforços para que, mediante estudos sérios e sistemáticos baseados nas características próprias das universidades, seja possível a aplicação de medidas e de técnicas que respondam a essa realidade, pouco conhecida até agora pelos especialistas em administração.

## **1.2. Definição do problema e relevância do estudo**

A forma pela qual as organizações vêm se adaptando ao ambiente externo tem sido bastante discutida tanto por pesquisadores, quanto por dirigentes de instituições, nos mais diversos campos de atuação. Hoje, mais do que ontem, os dirigentes sofrem pressões cada vez maiores para prever e responder às forças externas. Por outro lado, poucos são aqueles que percebem a extensão com que essas mudanças alteram a forma pela qual as organizações vêm sendo conduzidas, e, devido a isto, continuam adotando práticas que foram sucesso no passado.

O posicionamento atual de muitos dirigentes explica por que muitas organizações perdem vantagem competitiva. Ao deixar de perceber as exigências atuais do ambiente, muitos administradores acabam implementando estratégias sem muitas vezes ter a noção da proporção em que as mudanças alteram a vida das pessoas e, por conseguinte, a vida das organizações.

Nos últimos anos, a preocupação com a adaptação organizacional tem-se avolumado em face das incertezas atuais às quais estão sujeitas as organizações. Tanto o ambiente externo quanto o interno das organizações modificam-se de forma muito acelerada e, se os dirigentes organizacionais não buscarem o conhecimento das ameaças e oportunidades externas e de suas fraquezas e potencialidades internas, poderão perder em termos de competitividade, qualidade, produtividade e reconhecimento por parte da sociedade.

No Brasil, a crise econômica vem se aprofundando na última década. O sistema econômico nacional tem visto seu grau de vulnerabilidade externa aumentar de forma extraordinária. Essa crescente vulnerabilidade externa tem sido generalizada e afeta as áreas produtiva, comercial, financeira, monetária, tecnológica, dentre outras. No que concerne à cultura, à ciência e à tecnologia, a crise que o Brasil atravessa neste final de século não tem sido menos espetacular.

No caso das universidades, os argumentos aparentemente comuns a todas as demais organizações revestem-se de uma importância particular, tendo em vista suas relações com o Estado e com a Sociedade. Nas organizações industriais e comerciais, os profissionais se caracterizam como agentes para a consecução dos resultados empresariais; resultados esses representados pela produção de bens materiais e serviços e, como tais, sem direitos e deveres e, quando da mesma natureza e espécie, devem ser iguais nas suas características qualitativas. Nas universidades, por outro lado, tanto os profissionais quanto os alunos, objeto de suas ações, são, ao mesmo tempo, agentes e pacientes, meios e fins dos resultados que a instituição deve alcançar: a formação de seres humanos. A qualidade do resultado assim obtido é a contribuição da universidade para a formação de cada ser humano ali inserido, com seus direitos, deveres, peculiaridades e especificidades, resultados esses cujas implicações são multivariadas em termos de uma reflexão sobre o futuro. Assim, a responsabilidade social da universidade não se esgota na investigação e no ensino. A concepção mais ampla do papel da universidade envolve a valorização das comunidades e a intervenção reformista dos problemas sociais, papel este que tende a reforçar-se em períodos históricos de transição ou de aprofundamentos democráticos como o que está sendo vivenciado pela humanidade neste final de século.

Com a finalidade de contribuir para o aprimoramento do conhecimento acerca das organizações universitárias e mais especificamente no que se refere ao processo de adaptação



dessas organizações frente ao ambiente, este estudo pretende investigar o seguinte problema de pesquisa:

**“Como ocorreu a adaptação estratégica organizacional da Universidade do Sul de Santa Catarina ao longo de sua existência em termos de processo, contexto e conteúdo, a partir da percepção da coalizão dominante?”**

A relevância de estudos desta natureza cresce na medida em que não há evidências de que pesquisas como a proposta estejam sendo realizadas em organizações universitárias. Sua importância cresce ainda mais com o caráter histórico e qualitativo que se pretende dar à presente pesquisa, pois a maioria dos estudos sobre mudança organizacional é concebido por meio de uma abordagem seccional ou de cortes transversais.

A ênfase no entendimento da mudança organizacional através da análise longitudinal, tem a finalidade de fornecer respostas às questões relativas às pressões ambientais, ao próprio processo de mudança, ao papel da coalizão dominante, bem como às suas percepções.

Além disso, espera-se que a pesquisa proposta possa proporcionar subsídios para a tomada de decisão organizacional, por intermédio do favorecimento de uma perspectiva histórica de avaliação do comportamento organizacional e de um modelo para o melhor entendimento do processo de adaptação estratégica das universidades diante do desafio dos novos tempos. Com base na compreensão histórica da realidade torna-se possível à instituição analisada enfrentar novos obstáculos e desafios internos bem como realizar transformações estruturais significativas a partir dos erros e do aprendizado com o passado.

### **1.3. Objetivos**

#### **1.3.1. Objetivo geral**

Partindo-se do problema de pesquisa proposto anteriormente, este estudo tem como objetivo geral compreender como ocorreu a adaptação estratégica da Universidade do Sul de Santa Catarina ao longo da sua existência analisando o processo, o contexto e o conteúdo das mudanças ocorridas a partir da percepção da coalizão dominante.

#### **1.3.2. Objetivos específicos**

Especificamente os objetivos desta pesquisa são:

- 1- identificar quais foram as mudanças estratégicas ocorridas na organização pesquisada (conteúdo);
- 2- descrever em que condições ocorreram as mudanças, analisando tanto o contexto interno quanto o contexto externo;
- 3- compreender como se deu o processo de mudança, identificando e analisando as respostas organizacionais no tempo;
- 4- Identificar um modelo que permita a compreensão do processo de adaptação estratégica da organização universitária em estudo, levando em consideração as características próprias do ambiente no qual essa organização encontra-se inserida e, que possa servir de parâmetro para organizações congêneres.

#### 1.4. Organização do estudo

Neste primeiro capítulo apresentou-se, sucintamente, a temática a ser explorada neste trabalho, o problema de pesquisa e os objetivos pretendidos, além dos argumentos que justificam a sua realização.

O segundo capítulo é reservado à fundamentação teórico-empírica. Procurou-se enfocar o ambiente externo às organizações, uma vez que este representa a principal fonte de instabilidade por parte das organizações. Em seguida, discute-se a estratégia organizacional como meio para a organização que procura se adaptar ao ambiente externo. Ainda no referido capítulo, são abordados os modelos de Adaptação Organizacional existentes na literatura especializada, os quais são classificados em duas grandes visões: a visão determinista e a visão voluntarista da Adaptação Organizacional. Completando este capítulo, são discutidos os fundamentos da universidade enquanto organização, abordando-se, também, o processo decisório e a formulação de estratégias na universidade, a partir dos argumentos de estudiosos na área.

No terceiro capítulo são apresentados os aspectos metodológicos norteadores desta pesquisa, explicitados por meio da pergunta e das questões de pesquisa, da definição dos termos considerados importantes para a pesquisa, da delimitação da pesquisa e dos métodos adotados para coleta e análise dos dados, encerrando-se com as limitações relativas à execução de um trabalho teórico-empírico de natureza qualitativa.

No quarto capítulo aborda-se o contexto da universidade no mundo a partir de um retrospecto da universidade na história, o que culmina com a história da universidade no Brasil e em Santa Catarina, caracterizando o Modelo Catarinense de Ensino Superior. É neste momento que se procura caracterizar o ambiente objetivo das universidades a partir da década de 60, quando foi criada a Universidade em estudo. Essa caracterização do ambiente objetivo busca

responder o item “a” da segunda questão de pesquisa, qual seja, *quais as condições objetivas do ambiente no período estudado?*

O quinto capítulo contém a descrição, a análise e a interpretação dos dados coletados a partir do histórico e da caracterização da organização pesquisada e das fases do processo de adaptação estratégica da Universidade do Sul de Santa Catarina, a partir da análise e interpretação das principais mudanças ocorridas numa perspectiva histórico-interpretativa.

Finalmente, no sexto capítulo são registradas as contribuições e as proposições finais do trabalho.

Na sequência são enumeradas as referências bibliográficas que nortearam a presente pesquisa.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

Após a introdução do trabalho por meio da qual se pretendeu familiarizar o leitor acerca da problemática da pesquisa, sua relevância e seus objetivos, parte-se para a fundamentação teórica a fim de embasar os conhecimentos sobre as organizações e da sua adaptação frente ao ambiente, a partir de diferentes perspectivas.

Embora a adoção *a priori* da fundamentação teórica não seja unânime entre os pesquisadores qualitativos e, apesar de muitos autores acreditarem que a organização universitária necessita de seus próprios parâmetros dada a sua particularidade, procurou-se elaborar um quadro teórico a respeito do tema escolhido. Optou-se pela existência desse item por se entender que pode contribuir para a compreensão da temática, já que, apesar das diferenças, as universidades também apresentam características comuns aos demais tipos de organização. Além disso, esse item pode favorecer o entendimento da própria evolução histórica do tipo de organização que se pretende investigar. Patrício (1996) acredita que todo trabalho, de natureza acadêmica ou não, possui uma fundamentação teórica por possuir um conjunto de conceitos, de princípios e de técnicas que o norteiam.

Como o objetivo maior desse estudo é o de compreender o processo de adaptação estratégica de uma organização universitária num espaço de tempo de aproximadamente 34 anos, período de existência da organização, e como a pesquisa procura utilizar uma abordagem contextualista, entende-se que a caracterização das mudanças ocorridas no fim deste século é essencial para que se compreenda a complexidade do contexto no qual a organização se desenvolveu. Procurando caracterizar o contexto dos últimos anos deste século, Alperstedt et al. (1996) demonstram que se tem vivido em uma era na qual as mudanças em ritmo acelerado integram o cotidiano de quase todos os setores da vida organizacional. A velocidade e a

profundidade com que as mudanças vêm ocorrendo constitui em um desafio a todos. Mudanças não só nos panoramas econômico, social e político, mas um inter-relacionamento de acontecimentos que têm conduzido a profundas transformações.

É possível perceber as mudanças a cada dia. Entretanto, há períodos em que as mudanças ocorrem de forma diferente. Ao contrário de evolução linear, há rupturas. No lugar de se construir para atender as necessidades de uma tendência predeterminada, é necessário que se construa o próprio projeto de futuro.

São diversos os sintomas que demonstram que se está vivendo atualmente um desses momentos nos quais as mudanças não se dão apenas em quantidades, mas também em termos de qualidades novas. Para Buarque (1991) a universidade, dentro desse contexto, deve ultrapassar o seu papel tradicional.

Numa época em que as mudanças pressupunham apenas o crescimento econômico e os ajustes sociais necessários, à universidade competia o trabalho de formar a mão-de-obra e realizar as pesquisas necessárias a fim de viabilizar tais crescimentos e ajustes. Entretanto, a partir do momento em que as mudanças passaram a exigir mais, questionando o próprio crescimento econômico e incentivando a busca de novas formulações para o futuro, o cenário das universidades também se alterou.

Senge (1990) afirma que o nível de complexidade do atual ambiente não tem precedentes. Pela primeira vez na história, tem-se a capacidade de criar muito mais informação do que se pode absorver, de gerar muito mais interdependência do que se pode administrar e de acelerar as mudanças com muito mais rapidez do que se pode acompanhar.

Não se acredita mais no “estado estável” e o caminho da incerteza causa situação de enigma. Já na década de 70, Schön (1971) observou que as instituições estabelecidas começaram a perceber uma necessidade de se prepararem para os desafios a enfrentar, precisando aprender

para responder às situações de mudança. Zajdsznajder (1992, p.17), procurando mostrar o atual momento de transição em que se vive e as formas de ruptura, diz que: “Pela primeira vez, o ser humano mostra-se disposto a um treino cotidiano para encontrar o inesperado e com ele lidar.”

A racionalidade instrumental traiu suas próprias promessas, como, por exemplo, o mito do progresso infinito da ciência, do bem-estar, da vida estável e ordenada racionalmente. Ao que parece, a luz deixou muitas trevas, como as guerras, os ameaçadores desequilíbrios ecológicos, a exclusão pelo domínio da informação e do conhecimento. Um outro fato é a razão que se esboça no fim deste século, cuja categoria fundamental é agora a incerteza.

Aquele mundo construído a partir dos iluministas e da revolução descartiana seguido de Locke e Kant, o qual se baseava no culto à razão, chegou ao fim. Certos conceitos herdados da Revolução Industrial, que criaram sólidas e profundas raízes nas organizações e nos seus dirigentes, influenciando os valores, o estilo de vida, os padrões de comportamento político, econômico e social, parecem estar chegando ao fim, obrigando todos a repensar seu estilo de vida, seus valores e também sua maneira de administrar.

Pode-se pensar que se está numa passagem que não chega a qualquer lugar ou pode ser a descoberta de que não existe o lugar, o ponto de chegada, o modelo, como afirma a racionalidade do cálculo e a razão do iluminismo que engendrou este século. Nessa perspectiva, a Razão, o Saber da Ciência e o Estado, são hoje de todas as formas questionados, o que significa o desaparecimento de elementos de orientação.

Segundo Calhoun (apud Harvey, 1994), o intervalo entre a decadência do antigo e a formação e o estabelecimento do novo constitui um período de transição que sempre deve ser marcado pela incerteza, pela confusão, pelo erro e pelo fanatismo selvagem e implacável. Os limites e as fronteiras se confundem levando a uma crise de identidade ou ao fim de identidades impostas. O que se caracteriza é uma espécie de descoberta de carência de uma identidade firme

como parece ter havido em outras épocas. Talvez seja este o desenho de um momento de transição que não chega a formar um todo, nem ter um conjunto de princípios. O que se tem é uma realidade multiforme que precisa ser dita de várias maneiras. Esse momento, portanto, ainda que sob o clima de caos e anarquia, indica a possibilidade de mudança, exigindo nova forma de compreender o significado dos fatos.

## **2.1. O Ambiente Externo às Organizações**

Em meio a toda essa incerteza e turbulência, encontram-se as organizações. Concebidas pela teoria administrativa como sistemas abertos, as organizações vêm, cada vez mais, despertando a atenção para a necessidade de responder com rapidez às pressões do meio ambiente. O cenário atual, de crescentes mudanças econômicas, políticas e sociais, tem provocado a necessidade de rever configurações organizacionais de maneira a adequá-las ao atual ambiente turbulento e mutável. A organização do tipo burocrática já não responde adequadamente aos novos valores que são progressivamente formados ao longo dos anos. É preciso que uma nova configuração organizacional seja gradativamente desenhada, considerando esta nova realidade que se esboça. A necessidade de introduzir a noção de mudança e inovação nas organizações não pode ser apenas um modismo, ela é uma questão de sobrevivência e possibilidade de sucesso.

As organizações burocráticas existentes ainda hoje funcionam como “estratégias de produção de bens e serviços”, precisando levar em conta essa finalidade para que se possa pensá-las no momento atual, de forma que respondam ao ambiente de turbulência do mundo contemporâneo, buscando novos valores, superando os obstáculos e os desafios de se adaptarem às constantes mudanças ambientais. Nessa linha de pensamento, encontra-se Pinchot (1995)



quando salienta que a burocracia alcançou sucesso ao longo do tempo (criando um sistema capaz de gerir eficazmente os maciços investimentos, a divisão do trabalho e a produção mecanizada e em grande escala), embora a consideração por ela está declinando. Como em muitas outras áreas, a fonte de grande sucesso no passado tornou-se a limitação do presente. Percebe-se que a burocracia está tolhendo e mantendo as organizações internamente focalizadas e não-criativas, sendo necessário questioná-la.

As organizações, por serem movidas por homens e por fazerem parte, de alguma maneira, da vida dos homens, precisam permitir o aprendizado crítico, consciente e criativo, utilizando novas estratégias de mudança sob uma nova base de valores. Desta forma, parece claro que seja preciso encontrar formas de se chegar a organizações capazes de aprender, por um processo que inclua pensamento crítico e ação. E que assim tenham condições de responder com maior rapidez às exigências que hoje são colocadas e, ainda mais, que consigam antecipar-se, prevendo as possíveis alterações que possam ocorrer no futuro.

Assim, a passagem de um ambiente estável para um turbulento envolve mudanças estratégicas, que são traumáticas e dramáticas, por que alteram normas, estruturas, processos e metas, além de provocar profundas alterações na construção da realidade social. Tal visão sugere que a mudança organizacional deverá envolver uma reorientação cognitiva da organização, refletindo descontinuidades de percepções, estruturas e contexto, que ocorrem através de alterações nas interações de processos deliberados e emergentes (Mintzberg e Waters, 1982).

A principal idéia que acompanha o fenômeno da mudança é a de que as organizações, para assegurarem competitividade, devem ser permeáveis ao meio em que estão inseridas, estando atentas aos sinais emitidos por ele e considerando-os no constante aprimoramento de suas atividades. Os próprios produtos, procedimentos e formas organizacionais que levaram ao sucesso no passado muitas vezes se tornam a principal causa da ruína no presente.

O ambiente tem sido freqüentemente apontado como uma das principais fontes de pressão, cuja turbulência demanda a permanente modificação dos mecanismos de alcance dos objetivos organizacionais, ou o desencadeamento de um contínuo processo de adaptação (Miles e Snow, 1978). Entendido como todos os fenômenos externos à organização e que a influenciam de forma potencial ou real (Hawley apud Hall, 1984), como elementos relevantes ou potencialmente relevantes para as operações da organização (Stoner e Freeman, 1995), o ambiente pode ser melhor compreendido como tudo o que está fora dos limites da organização. A dificuldade, entretanto, encontra-se em operacionalizar, na prática, as fronteiras organizacionais, principalmente no atual ambiente globalizado onde as organizações operam. Com relação às organizações universitárias, esta questão fica ainda mais complexa, já que suas fronteiras se estendem por onde quer que haja alguém ou algum conhecimento a seu serviço.

Na análise do ambiente, contudo, há uma tentativa em procurar distinguir os elementos que são diretamente relevantes para a organização daqueles que a influenciam indiretamente. Os primeiros, explicitamente relevantes, são conhecidos como fazendo parte do ambiente específico da organização (Miles, 1980) ou ambiente direto (Stoner e Freeman, 1995). Os últimos, potencialmente relevantes, são comumente denominados de ambiente geral (Miles, 1980) ou indireto (Stoner e Freeman, 1995).

Os elementos do ambiente geral afetam todas as organizações por fatores que podem ser classificados em tecnológicos, econômicos, políticos e sociais (Fahey e Narayanan, apud Stoner e Freeman, 1995). Muitos autores se referem ao ambiente geral como macroambiente, incluindo, além dos elementos acima, os de natureza cultural, demográfica, legal e ecológica.

O ambiente específico ou operacional, por sua vez, varia dependendo das atividades da organização, tais como os produtos e os serviços oferecidos e os mercados atendidos (Bowditch e Buono, 1992). Alguns autores se referem ao ambiente específico como aquele que contém os

“públicos relevantes externos”, como, por exemplo, fornecedores, consumidores, distribuidores, governo, sindicatos, associações de classe, veículos de comunicação, concorrentes, comunidade.

Tendo em vista a complexidade do ambiente atual em que as organizações estão inseridas e a consciência de que os fatos e acontecimentos da vida real encontram-se todos relacionados em uma teia<sup>3</sup> de difícil desmembramento, torna-se interessante o estudo da forma pela qual as organizações percebem o seu ambiente. O verbo “perceber” sugere que, partindo do pressuposto da racionalidade limitada de Simon (1979), fica difícil para os membros da organização apreenderem o ambiente como ele realmente é (ambiente real ou objetivo). Na realidade, o ambiente real é muito mais do que fatores isolados ocorrendo simultaneamente. A caracterização do ambiente atual indica uma complexidade sem precedentes, em que os fatos possuem uma ampla relação de interdependência. Esse estado de coisas pode ser explicado pelo chamado “efeito borboleta”, segundo o qual o batimento da asa de uma borboleta em Pequim pode provocar um leve sopro que, avançando gradativamente, vai dar nascimento a um furacão na Califórnia. Nesse sentido, qualquer esforço humano para explicar tal situação parece, no mínimo, simplista. Assim, tanto no interior, quanto fora das organizações, se é que ainda seja possível estabelecer essa diferença, convive-se com realidades que já não mais são explicadas. São situações nas quais convivem, simultaneamente, a ordem e o caos e não mais existem fronteiras (Vergara, 1993). Entender a totalidade do ambiente real dentro do atual estado de coisas significa antecipar as consequências trazidas por um bater de asas de uma borboleta em Pequim. Ninguém é capaz de captar todas as informações e ocorrências ao seu redor. Os membros das organizações tomam decisões baseadas na percepção que eles têm do ambiente, buscando selecionar aqueles aspectos mais significativos para a organização (ambiente percebido ou subjetivo). Em outros termos, os membros da organização tomam decisões de acordo com a sua percepção e não de

---

<sup>3</sup> Sobre este assunto ver Capra ( 1996).

acordo com os fatos como eles realmente ocorrem (Bowditch e Buono, 1992).

A forma como o ambiente é percebido leva as organizações a desenvolverem estratégias visando melhor se adaptarem a ele. Como sugere Chakravarthy (1982, p.35), na época corrente “a essência da administração é lidar com a mudança”. E as organizações, como sistemas adaptativos, necessitam perceber e analisar continuamente os requisitos mutáveis do ambiente, para que a ele possam se adaptar.

A adaptação para a maioria das organizações apresenta-se como um processo complexo, requerendo uma enorme variedade de decisões e a reformulação de comportamentos em todos os níveis organizacionais. De um modo geral, as respostas organizacionais às pressões do ambiente remetem o pesquisador para a análise dos fatores que orientam o processo de adaptação das organizações e afetam, por conseguinte, a sua configuração interna. O exame destes fatores, subjetivos e objetivos, do ambiente é que formam o chamado “contexto” no qual as escolhas estratégicas são conduzidas.

Aumentar o escopo do entendimento do ambiente constitui-se como uma das tentativas mais perseguidas pelas organizações, pois desta compreensão pode resultar melhores estratégias para sobrevivência em um ambiente cada vez mais complexo. Entretanto, a ampliação do entendimento do ambiente passa, necessariamente, por uma consciência crítica que só é alcançada na medida em que a organização der vazão para que seus membros possam desenvolver tal habilidade para o aprendizado contínuo.

## **2.2. Estratégia Organizacional**

Estratégia é uma palavra que foi absorvida pelo mundo empresarial para significar a forma a partir da qual as organizações agiam frente ao seu ambiente. A origem da palavra vem

do grego *strategos* e significa “a arte do general” (Oliveira, 1988, p.146). Na Grécia antiga a palavra significava “aquilo que o general fez” (Oliveira, 1988, p.20). Segundo Bracker (apud Andrade, 1988) foi Sócrates o primeiro a utilizar o conceito de estratégia associado à política e à arte militar. Ao designar um militar grego para atuar na referida área, procurou provar a semelhança do uso da estratégia nas esferas militar e dos negócios. Mintzberg (2000) também considera que os primeiros escritos sobre estratégia datam de mais de dois mil anos e tratam da seleção de estratégias ótimas para posições específicas no contexto de batalhas militares. O melhor desses escritos aparece entre os mais antigos: o de Sun Tzu por volta de 400 a.C..

Antes de Napoleão, portanto, a estratégia pressupunha a arte e a ciência de comandar forças militares a fim de vencer o inimigo ou tornar mais brandos os resultados de uma derrota (Steiner apud Oliveira, 1988). No período Napoleônico, o significado do termo foi ampliado. Em sua obra, Clausewitz (apud Mintzberg 2000) que experimentou diretamente os métodos de Napoleão, procurou substituir a visão estabelecida de estratégia militar por um conjunto de princípios flexíveis para reger o pensamento a respeito da guerra. Enquanto os escritos anteriores concebiam a estratégia como uma mera atividade de resolução de problemas, ele afirmava que a estratégia era ilimitada e criativa devido as tensões e contradições inerentes à guerra como atividade humana e social. Em *On War*, Clausewitz fala de ataque e defesa, manobras, coleta de inteligência e operações noturnas (Mintzberg, 2000). A partir de então, a palavra estratégia passa a estender-se aos movimentos políticos e econômicos tendo como foco principal a obtenção de melhores mudanças para a vitória militar.


Apesar da utilização do conceito de estratégia por Sócrates, Clausewitz, Sun Tzu, dentre outros, o termo ficou esquecido até a década de 20 deste século (Andrade, 1988). Só a partir daí é que empresas como Du Pont e General Motors ofereceram um novo conceito de organização, quando trataram questões estratégicas dissociadas de questões administrativas e operacionais.

Mesmo assim, somente no fim da década de 40 foi dado início ao tratamento do conceito de estratégia pela literatura. Esse fato se deve à Teoria dos Jogos de Von Neuman e Morgenstern que, a partir de 1948, passaram a utilizar a palavra estratégia na área organizacional. A teoria por eles formulada, proporciona uma perspectiva unificadora para todos os tipos de situação de conflito, não dependendo de sua procedência, se na guerra, na política ou em atividades de negócio (Ansoff, 1991).

A data correta da inserção da palavra estratégia na área dos negócios é muito polêmica na literatura. Ansoff (1991) chama atenção para o fato de que só depois da segunda metade deste século, especialmente nos últimos 20 anos, é que foi dada ênfase ao estudo das estratégias das organizações. Ele afirma que na primeira metade deste século, caracterizado por um período de crescimento continuado e relativamente estável, a falta de preocupação com questões estratégicas é compreensível. Entretanto, a partir da segunda metade deste século, a situação torna-se diferente. A instabilidade e a incerteza cada vez maior do ambiente contribuíram para que a estratégia aparecesse como uma importante ferramenta para orientar as organizações.

Para Mintzberg (2000) há uma tendência de considerar o início da literatura sobre estratégia em meados da década de 60. Entretanto, torna-se difícil precisar quando efetivamente o mundo empresarial passou a utilizar esse conceito. Gaj (1990) concorda com Mintzberg (2000) quando afirma que o termo estratégia só passou a ser utilizado nos negócios nas décadas de 60 e 70, quando a hipotética guerra travada não era nem com clientes, nem com fornecedores, mas com os concorrentes.

Até o final da década de 40, o conceito de estratégia ainda estava muito ligado à pesquisa operacional ou aos estudiosos da teoria da ciência administrativa. Já na década de 50, a preocupação pela tomada de decisão racional (Simon, 1979) bem como pelas decisões antecipadas de longo prazo ou Planejamento de Longo Prazo (Drucker apud Andrade, 1988)



acabaram restringindo o conceito de estratégia.

Nos anos 60, uma nova mudança ocorreu no conceito de estratégia, passando a ser visto sob o enfoque do que se convencionou chamar de planejamento corporativo ou de planejamento empresarial (Gilmore e Brandenburg apud Andrade, 1988), planejamento estratégico ou de planejamento de negócios ou ainda de estratégia empresarial (Ansoff apud Andrade, 1988).

A década de 70 foi marcada pela divulgação de milhares de artigos que exaltavam as vantagens do “planejamento estratégico” formal implantando na mente dos gerentes uma espécie de imperativo a respeito do processo, ou seja, que ele era moderno e progressivo e que deveria ter uma atenção especial dos gerentes. Nos anos seguintes, a partir da década de 80, experimentou-se um período de rápidas alterações com a inserção de novas considerações e características para discutir o fenômeno relacionado ao binômio empresa – ambiente e a discussão de “... novas técnicas de perscrutação do futuro, de matrizes estratégicas aprimoradas em relação às desenvolvidas nas décadas anteriores, de abordagens sistêmicas ao problema estratégico, do conceito de contingência, de abordagens alternativas, e assim por diante” (Andrade, 1988, p.23-24).

Segundo Mintzberg (2000), na revisão da vasta literatura sobre estratégia organizacional detecta-se pontos de vista distintos classificados pelo autor em dez escolas com diferentes visões. As dez escolas da estratégia são agrupadas, ainda, em três segmentos. As três primeiras são de natureza prescritiva, atendo-se em como as estratégias devem ser formuladas ao invés de preocuparem-se em como elas são formuladas. A primeira delas (a do *design*) foi desenvolvida nos anos 60 e focaliza a formulação de estratégia como um processo de desenho informal, essencialmente de concepção. A segunda escola desenvolvida também nos anos 60 e que teve seu auge nos anos 70 considera a formulação de estratégias como um processo de *planejamento* formal separado e sistemático. Tal escola perdeu espaço nos anos 80 para a terceira escola

prescritiva, a escola do *posicionamento*, que focaliza a seleção de posições estratégicas no mercado. O marco desta escola foi sem dúvida o livro de Michael Porter, *Competitive Strategy*. Segundo a idéia de Porter (1991), a empresa tem por objetivo estratégico procurar uma posição no setor da indústria que está atuando, tentando melhor se defender de cinco forças competitivas – fornecedores, compradores, produtos ou serviços substitutos, entrantes potenciais e os próprios concorrentes – ou mesmo influenciar essas forças para obter maior competitividade.

As seis escolas que se seguem consideram aspectos específicos do processo de formulação de estratégias e têm-se preocupado mais com a descrição de como as estratégias são de fato formuladas do que com a prescrição do comportamento estratégico ideal. A escola *empreendedora* é uma delas, descrevendo o processo em termos de criação da visão pelo grande líder. A escola *cognitiva*, por sua vez, busca a utilização das mensagens da psicologia cognitiva para entrar na mente do estrategista.

As quatro escolas seguintes tentam abrir o processo de formulação de estratégias além do indivíduo, buscando explicação em outras forças e agentes. A escola do *aprendizado*, por exemplo, considera o mundo muito complexo para que as estratégias sejam desenvolvidas de uma só vez como planos ou visões claras, devendo a estratégia emergir gradualmente na medida em que a organização aprende. A escola do *poder* trata a formulação de estratégia como um processo de negociação por grupos internos conflitantes ou entre organizações na luta pela sobrevivência no ambiente externo. Em comparação com esta, a escola *cultural* considera a formulação de estratégia como estando apoiada na cultura da organização. Segundo os teóricos da escola *ambiental*, a formulação de estratégias é um processo reativo no qual a iniciativa não parte da organização, mas do ambiente externo. Finalmente, a escola da *configuração*, que traz a combinação de todas as outras escolas, procura agrupar o processo de formulação de estratégia, o conteúdo das estratégias, as estruturas organizacionais e seus contextos em estágios ou episódios



distintos, como, por exemplo, as fases do ciclo de vida das organizações. A formulação de estratégia, nesse sentido, descreve o salto da organização de uma fase para outra. Assim, o processo é encarado como de transformação, incorporando grande parte da literatura e da prática prescritiva sobre “mudança estratégica” (Mintzberg, 2000).

Segundo Mintzberg (2000), faz parte da natureza humana buscar uma definição para cada conceito. Entretanto, o autor salienta que a estratégia requer, pelo menos, cinco definições. Tais definições variam de uma escola para outra. A estratégia pode ser definida, por exemplo, como um *padrão*, isto é, consistência em comportamento ao longo do tempo. Para o autor, além de ser vista como padrão, a estratégia pode ser entendida como *plano* - neste caso a estratégia é feita antes da ação na qual ela será aplicada, é desenvolvida com um propósito consciente, é um tipo de ação intencional e uma guia para lidar com uma determinada situação; como *artifício* ou *manobra* - neste caso a estratégia é concebida no sentido de tirar vantagem ou levar vantagem de um adversário ou competidor; como *posição* - a estratégia é uma posição, isto é, a localização de determinados produtos em determinados mercados (Mintzberg, 2000) ou uma posição única e valiosa, envolvendo um conjunto diferente de atividades (Porter apud Mintzberg, 2000); e como *perspectiva* - entendida não como uma posição escolhida, mas, sim, como uma maneira de buscar o caminho para prever o futuro. O autor afirma ainda que os antropólogos entendem estratégia como cultura; os sociólogos como ideologia; os militares como a Grande Estratégia e os teóricos da gerência como a teoria da administração. Assim, conclui que estratégia é um conceito, abstrações que existem nas mentes das partes interessadas, ou uma invenção.

Steiner (apud Gaj, 1986; 1990) classifica a estratégia organizacional a partir de quatro aspectos importantes: futuridade das decisões correntes - aqui estratégia é vista como sendo a identificação das ameaças e oportunidades que se acham no futuro para a organização e, combinadas com outras informações importantes para ela, permite que a organização realize

melhores decisões no presente a fim de desenhar o futuro desejado; processo - nesse caso a estratégia é vista como um processo contínuo de formulação estratégica, uma vez que os negócios e o ambiente se encontram num processo de rápidas e contínuas mudanças; filosofia - quando a estratégia é, antes de mais nada, um processo de pensar e um exercício intelectual; estrutura - a estratégia é concebida como uma estrutura para tentar evitar esforços desestruturados e descontínuos em direções diferentes àquelas que deveriam ser as corretas.

De forma bastante abrangente, Andrews (1992) conceitua estratégia como o *padrão* de decisões de uma organização que determina e revela seus objetivos, propósitos ou metas; produz as principais políticas e planos para atingir aquelas metas e define o alcance do negócio da organização e o tipo de organização - humana ou econômica - que ela é ou deseja ser, até mesmo a natureza da sua contribuição econômica ou não econômica, para seus acionistas, empregados, clientes e comunidade. Tal visão é compartilhada por autores como Miles e Snow (1978) e Hambrick (1980).

Miles e Snow (1978) utilizam-se das estratégias adotadas para classificar as organizações. Segundo os autores existem quatro tipos básicos de organizações. São eles: (1) Defensivas - refere-se a empresas seguidoras, não inovadoras, que têm como meta a estabilidade; (2) Prospectoras - são empresas inovadoras e criativas, que vivem num mundo dinâmico cujas metas são flexíveis; (3) Analistas - organizações que operam em dois tipos de produto-mercado, um estável e outro flexível, e seu ambiente é marcado por mudanças; (4) Reativas - são organizações que conseguem perceber mudanças e incertezas em seu meio, mas são incapazes de respondê-las eficazmente.

A estratégia organizacional pode ser classificada em quatro níveis estratégicos distintos: (1) estratégia corporativa - é a estratégia da organização e de todos os seus negócios como um todo; é a estratégia global de uma organização; (2) estratégia de negócios - são as estratégias

para cada negócio - seja ele diversificado ou não - da organização; (3) estratégias funcionais - cada negócio da organização teria a sua estratégia de produção, de marketing, financeira e assim por diante; e, (4) estratégias operacionais - são estratégias básicas para unidades de operação, como vendas regionais, áreas funcionais dentro dos departamentos entre outros (Thompson e Strickland III, 1992).

Um elemento básico na definição de estratégia é a distinção que se faz entre estratégias desejadas pela organização e aquelas realmente levadas a cabo. Enquanto os planos dizem respeito às estratégias desejadas, os padrões são estratégias efetivamente realizadas. Uma outra distinção refere-se às estratégias deliberadas e estratégias emergentes ou flexíveis (Mintzberg, 1987a, 1987b). As primeiras ocorrem por mudanças planejadas. Já as últimas são resultantes de mudanças não-planejadas e sua ocorrência se dá desestruturadamente, fazendo a organização aprender a partir dos erros cometidos (Mintzberg e McHugh, 1985). Hardy (1996) coloca que o conceito de estratégia deliberada ou planejada tem sido bastante criticado, já que são muitas as estratégias que emergem sem terem sido planejadas.

Para que estratégias sejam puramente deliberadas, três condições devem ser totalmente satisfeitas. Em primeiro lugar, deve haver intenções claramente articuladas; em segundo lugar, estas intenções devem ser compartilhadas ou admitidas pelos membros da organização; e, por último, tais intenções devem ser levadas adiante exatamente como elas foram planejadas, sem nenhuma interferência do mercado externo, ou de forças políticas ou tecnológicas (Mintzberg e Waters, 1985).

No que se refere à formulação de estratégias, Mintzberg (1992) afirma que se pode entender a estratégia organizacional a partir de um processo composto de cinco passos: (1) localizar a competência principal - significa localizar o negócio principal da empresa dentro de sua cadeia produtiva; (2) distinguir a competência principal - o objetivo é distinguir a

característica ou postura da organização para obter vantagem competitiva. Para isso, pode-se utilizar a cadeia de valor e as três estratégias de Porter (1992); (3) ampliar a competência principal - já com a competência definida e com uma postura competitiva, diferenciação ou escopo, adotada, o próximo passo é determinar as estratégias de penetração, desenvolvimento de mercado, expansão geográfica e desenvolvimento de produtos - para ampliar a competência principal; (4) estender a competência principal - pode se dar pela integração vertical à montante e à jusante na cadeia produtiva ou integração horizontal pela diversificação; (5) reconceituar a competência principal - quando há a necessidade não apenas de consolidar o negócio mas, reconceitualizá-lo e redefini-lo, por racionalização.

Mintzberg (1973) afirma ainda que as organizações criam estratégias de três modos: 1) empreendedor - caracterizado pela busca de novas oportunidades, o poder é concentrado nas mãos de um executivo, o crescimento é o objetivo dominante e o ambiente é maleável; 2) adaptativo - não há objetivos claros, a solução dos problemas é reativa, as decisões são tomadas de forma incremental e as decisões são desconexas; 3) planejamento - há uma integração entre decisões e estratégias, o sistema de poder é hierárquico e as metas podem ser tornadas operacionais.

Em muitas universidades, a descentralização do poder, a autonomia profissional, a estrutura complexa e a intervenção governamental nos negócios internos das instituições acabam tornando a visão convencional de formulação de estratégias pouco adequada. Hardy (1996) comenta que o processo de formulação de estratégias nas universidades é, devido a esses fatores, muito diferente da visão de estratégia deliberada. Muitos são os atores envolvidos; as estratégias são freqüentemente fragmentadas, variando de acordo com o departamento ou a faculdade que as formulam; as normas profissionais influenciam fortemente as estratégias. Tudo isso faz com que a mudança estratégica seja difícil e quando ela de fato ocorre, acaba se dando a partir de

respostas graduais à pressões ambientais (Hardy, 1983). Mediante tais constatações levantadas na literatura especializada, utilizar-se-á neste trabalho a definição de estratégia como a ocorrência de um padrão, de uma certa regularidade, num fluxo de decisões ou ações (Mintzberg apud Hardy e Fachin, 1996). A adoção desta definição inclui tanto as estratégias planejadas, como reconhece a existência de estratégias emergentes.

Conforme exposto anteriormente, a transição vivida pelas organizações neste fim de século, envolve mudanças estratégicas, que podem se traumáticas na medida em que podem alterar normas, estruturas, processos e metas, além de provocarem profundas modificações na maneira pela qual a realidade social é construída. Isto remete-nos, mais uma vez, à uma reorientação cognitiva da organização para que esta possa aprender com as novas situações, entender o real objetivo ou objetivos de sua existência e para que possa continuar existindo para além da atual realidade transitiva.

### **2.3. Adaptação Estratégica Organizacional**

Para Cunha (1996), a adaptação organizacional pode ser entendida como sendo um processo de ajuste recíproco entre a organização e o seu ambiente. A reciprocidade do processo pressupõe que tanto a organização quanto o ambiente se modificam. A organização na tentativa de atender às exigências do ambiente no qual se encontra inserida e o ambiente na medida em que é moldado pela organização quando esta busca o atendimento das suas necessidades (Lawrence e Dyer, 1981). A partir dos estudos de Pettigrew (1987) e Mintzberg (1978), dentre outros, pode-se considerar que a adaptação organizacional envolve vários níveis não só da organização, mas também do ambiente, sendo influenciado tanto por coalizões internas quanto por coalizões externas (Mintzberg, 1983). Há, neste processo, uma lógica interativa, sendo que

os resultados emergem não só como produto de debates racionais tendo como base a racionalidade limitada, “mas também moldado por interesses e comprometimentos de indivíduos e grupos, por forças burocráticas, por grandes mudanças no ambiente e pela manipulação do contexto estrutural” (Pettigrew apud Cunha, 1996, p.3).

Para Miles e Snow (1978), algumas perspectivas analíticas foram desenvolvidas por diversos especialistas, nos vários campos do conhecimento, para tentar explicar a questão da adaptação organizacional. Tais perspectivas procuram analisar a mudança a partir de uma visão limitada da adaptação organizacional. Para os economistas, por exemplo, o mercado, o nível de produtos finais e os preços são os aspectos mais relevantes no processo de adaptação organizacional. Já para os especialistas de marketing e para os analistas de política de negócios a atenção maior volta-se para os métodos pelos quais se observa as oportunidades do ambiente no qual se insere a organização. Para os engenheiros industriais, a importância está no desenho dos novos produtos ou serviços. Os *experts* em comportamento organizacional enfatizam a importância da liderança, da motivação, do desenho do trabalho, dos sistemas de recompensa e da diminuição das barreiras pessoais que impedem a operacionalização eficiente do sistema.

Miles e Snow (1978) acreditam que nenhuma dessas visões consegue explicar as mudanças ocorridas nas empresas por eles estudadas. Para isso, os autores enfatizam a necessidade de se discutir as perspectivas e as abordagens sobre a adaptação organizacional existentes na literatura especializada.

Um exame da literatura sobre adaptação organizacional permite observar uma variedade de teorias e modelos que tentam explicar a relação entre a organização e o ambiente.

Na Teoria Estruturalista nos fins dos anos 50 e início dos anos 60, houve uma preocupação com a relação organização/ambiente. Esse fato evidencia-se pela análise da “sociedade de organizações” e da importância dada para a análise interorganizacional ou os

fenômenos externos em função das relações da organização estudada com outras organizações no meio ambiente. Assim, além da análise interna das organizações, os estruturalistas inauguraram a preocupação com a análise interorganizacional. O exame das relações interorganizacionais evidencia o fato de que toda organização funciona a partir de transações com outras organizações. Assim, uma forte interdependência passa a existir entre elas, sendo que cada organização interage com o seu ambiente externo e com as demais organizações nele inseridas.

Ainda nas décadas de 50 e 60, a Teoria Geral dos Sistemas trouxe uma enorme contribuição para o estudo e a compreensão das organizações como sistemas abertos. O enfoque dos sistemas abertos fundamenta-se no princípio de que as organizações estão abertas ao ambiente e devem atingir uma relação apropriada com este caso queiram sobreviver. A conceitualização das organizações como sistemas abertos modificou toda a visão da abordagem clássica, sugerindo que se deveria efetuar o processo de organização tendo-se em mente o ambiente (Morgan, 1996). Assim, as organizações passaram a ser definitivamente compreendidas como organismos em permanente relação de interdependência com o ambiente externo (Katz e Kahn, 1972). Apesar de gerar muitos conceitos novos para se pensar as organizações, a Teoria Geral dos Sistemas foi desenvolvida apenas no nível teórico.

Foi na abordagem contingencial, também na década de 60, que surgiram os primeiros estudos e pesquisas que tentaram explicar a relação entre a organização e o seu ambiente de forma mais concreta. A abordagem contingencial salienta que são as características ambientais que condicionam as características organizacionais. Essa interpretação pressupõe que é no ambiente que se pode localizar explicações causais das características das organizações. O *the best way* da abordagem clássica foi substituído pelo “tudo depende” da Teoria da Contingência. A relação empresa/ambiente, nesse sentido, refere-se ao ambiente como variável independente e

as características organizacionais como variáveis dependentes do ambiente.

A abordagem contingencialista é representada principalmente pelas pesquisas de Chandler (1962), Burns e Stalker (1961), Lawrence e Lorsch (19687) e Woodward (1965). O estudo de Chandler (1962) procurou demonstrar como a estrutura das empresas por ele estudadas foi continuamente adaptada e ajustada à estratégia mercadológica. Burns e Stalker (1961) verificaram a relação existente entre as práticas administrativas e o ambiente externo das indústrias. Lawrence e Lorsch (1967) ao preocuparem-se com as características que devem ter as organizações para melhor se adaptarem ao ambiente, concluíram que os problemas organizacionais básicos são a diferenciação e a integração. Embora esses dois aspectos sejam requeridos pelo ambiente, eles apresentam características opostas. Woodward (1965), por sua vez, procurou demonstrar que a tecnologia é a variável determinante da qual se originam a estrutura e o sistema de controle organizacionais.

A Teoria da Contingência, entretanto, sofreu inúmeras críticas. A maioria delas refere-se à tentativa de explicar a relação organização/ambiente por meras associações positivas entre as características estruturais da organização e os aspectos do ambiente (Pettigrew, 1988).

Além das teorias da administração por meio das quais se procurou esclarecer a relação entre a organização e o seu ambiente, pode-se encontrar na Teoria Organizacional duas perspectivas que têm conduzido o debate acerca do processo de adaptação estratégica das organizações. A primeira delas é a visão determinista que interpreta o ambiente como o grande determinante do sucesso e da sobrevivência organizacional, retirando da organização a capacidade de escolha de estratégias. No outro extremo, encontra-se a visão voluntarista que atribui aos atores organizacionais a capacidade de escolha e criação de condições para a mudança (Acuña e Fernandez, 1995).

Com relação a essa discussão, Child (1997) argumenta que não se pode interpretar os



termos voluntarismo/determinismo de forma dicotômica. Na realidade, tanto organização quanto ambiente exercem pressões para a mudança, o que nos leva a interpretar esses conceitos na forma de um *continuum*. Assim, podemos encontrar, dentro de um *continuum*, interpretações mais ou menos voluntaristas (ou deterministas).

Apesar da visão de Child (1997) que procura quebrar a dicotomia entre determinismo e voluntarismo, optou-se por discutir cada uma das perspectivas que formam as visões determinista e voluntarista da adaptação organizacional com o intuito de melhor elucidar o tema proposto.

### **2.3.1. A visão determinista**

A visão determinista, que considera o ambiente como o grande condutor das mudanças ocorridas nas organizações, pode ser entendida a partir de duas perspectivas: a seleção natural e a perspectiva institucional.

A seleção natural ou ecologia das populações desenvolvida na década de 70 (Aldrich e Pfeffer, 1976; Hannan e Freeman, 1977; Aldrich, 1979) considera que os fatores ambientais selecionam determinadas características organizacionais que são mais compatíveis com as condições do ambiente. Na opinião dos teóricos da seleção natural, a idéia de que as organizações podem adaptar-se aos seus ambientes atribui muito poder e flexibilidade à organização e muito pouco ao ambiente como força na sobrevivência organizacional. Para eles, deve-se neutralizar esse desequilíbrio, enfatizando a maneira pela qual os ambientes “selecionam” as organizações. Isto pode ser melhor equacionado por meio da análise das populações de organizações e sua ecologia como um todo (Morgan, 1996).

Assim, de acordo com esta concepção, a atenção não é dispensada para organizações

isoladamente, mas para populações de organizações (Aldrich e Pfeffer, 1976). As organizações que se adequam mais apropriadamente ao ambiente são preferencialmente selecionadas em relação àquelas que não apresentam tal adequação ou que se adaptam de maneira menos apropriada (Hall, 1990).

Derivada de uma analogia com a evolução biológica, mais especificamente da teoria de Darwin, a seleção natural apresenta três estágios. O primeiro deles ocorre quando são detectadas variações nas formas organizacionais as quais podem ser planejadas ou não. O segundo estágio, ocorre logo após as variações, denominado de seleção propriamente dita. Neste ponto são selecionadas as formas que melhor se adaptam às condições ambientais. O estágio final é o da retenção, quando as formas selecionadas são preservadas, duplicadas ou reproduzidas (Campbell, Aldrich e Pfeffer apud Hall, 1984). Aldrich (apud Hall, 1984) chama atenção para o fato de que a retenção ocorre na sociedade contemporânea, por meio de instituições como as escolas de administração. Ao formarem os futuros administradores, as instituições transmitem lições que foram absorvidas com base nas formas organizacionais que lograram êxito ou que foram selecionadas.

Para Morgan (1996), essa perspectiva proporcionou muitas descobertas interessantes. Por exemplo, ao criticar a visão da “adaptação” das organizações, os teóricos da seleção natural enfatizaram a importância das pressões inerciais que quase sempre impedem as organizações de mudarem em resposta ao seu ambiente. A importância reside em obter nicho de recurso e colocar fora de funcionamento os próprios competidores e, em última instância, a relativa superioridade em ser capaz de dirigir recursos que se apliquem a toda população de organizações. Assim, muitas empresas mais eficientes e mais capazes de manterem novas formas de competição, podem, a longo prazo, vir a ser extintas como resultado de mudanças ambientais, pois estão inadequadamente equipadas para lidar com elas, em comparação com outras da mesma espécie

que estão mais bem adaptadas (Morgan, 1996).

Conforme Morgan (1996), embora existam pontos positivos na ecologia das populações, alguns teóricos das organizações acreditam que ela seja uma teoria muito determinista para oferecer explicação satisfatória de como as organizações realmente evoluem. Segundo Hall (1990), por exemplo, na perspectiva da seleção natural não são observados os processos gerenciais que levaram as organizações ou não a melhor se adequarem ao ambiente. Não há do mesmo modo preocupação com a motivação e com a tomada de decisões. Os problemas éticos são ignorados e o processo em seu conjunto é visto como inevitável. Em outras palavras, o modelo interpreta o ambiente como desprovido de atores humanos não levando em consideração a questão das opções estratégicas.

A perspectiva institucional, por sua vez, pressupõe que a influência sobre as organizações é exercida por grupos ou normas sociais, tanto internas, quanto externas (Zucker, 1987). Essa perspectiva, para Ogawa (1994), considera que o comportamento dos atores, tanto individuais quanto coletivos, resulta da influência de instituições tais como regras sociais que acabam formando as teorias culturais, as ideologias dominantes e as prescrições sociais. As pressões exercidas para que a organização se conforme a essas regras e normas, acabam guiando seus comportamentos, os quais tenderão a ser compatíveis às forças institucionais. A preocupação em se conformar às regras e normas ditadas pelo ambiente, originam, desse modo, uma uniformidade nas organizações. Essa tendência à similaridade de forma e estrutura em relação ao ambiente institucional é denominada isomorfismo (Zucker, 1987).

Para DiMaggio e Powell (1983) o isomorfismo institucional é o grande responsável pela homogeneidade estratégica das organizações podendo ocorrer a partir de três mecanismos.

O primeiro desses mecanismos refere-se às forças coercitivas do ambiente, como a influência política, as regulações governamentais e as forças culturais que acabam impondo às

organizações uma certa uniformidade (Hall, 1990).

O isomorfismo mimético ou mimetismo organizacional é a segunda forma pela qual o isomorfismo ocorre. Esse tipo de isomorfismo se dá em resposta às incertezas ambientais. As organizações buscam respostas a incertezas com base nas formas com que outras organizações enfrentam as mesmas incertezas ambientais. Rowan (apud Hall, 1990), por exemplo, argumenta que as escolas públicas criam e eliminam posições administrativas com o objetivo de tornarem-se isomórficas com as normas prevalentes.

Uma terceira fonte de isomorfismo é aquela que ocorre proveniente das pressões normativas que se originam da profissionalização da força de trabalho, especialmente da gerência. Na medida em que as pessoas participam de associações profissionais e de negócios, suas idéias tendem a ser homogêneas (DiMaggio e Powel, 1983). Deste modo, elas acabam modelando suas organizações de modo a parecerem uniformes (Ogawa, 1994).

Assim, concebendo o desenho organizacional em resposta às pressões ambientais tanto internas quanto externas, com o tempo, as organizações que atuam no mesmo ramo tendem a parecer umas com as outras. Organizações como as escolas públicas, por exemplo, que não possuem tecnologias claramente definidas (DiMaggio e Powel apud Ogawa, 1994) e que não operam em mercados competitivos (DiMaggio e Powel, 1983) utilizam-se dessa prática a fim de ganhar legitimidade com os seus stakeholders (DiMaggio e Powel, 1983; Meyer e Rowan, 1977; Scott, 1987; Zucker, 1987) sem que tenham, necessariamente, que demonstrar eficiência em suas operações (Ogawa, 1994).

Resumidamente, de acordo com essa perspectiva, as opções estratégicas e as intenções de controle da empresa seriam entendidas como originárias da ordem institucional em que uma empresa se vê inserida (Hall, 1990).

### 2.3.2. A visão voluntarista

A visão voluntarista, que atribui às pessoas a capacidade de tomar decisão e de criar condições para a mudança organizacional pode ser explicada por meio de três perspectivas, quais sejam a seleção racional, a dependência de recursos e a escolha estratégica.

A abordagem da seleção racional pressupõe que, dada as condições ambientais, os administradores das organizações eficientes possuem a capacidade e a habilidade racional para selecionar as estruturas e os processos que melhor se adequam ao ambiente considerado (Miles e Snow, 1978). A habilidade racional, neste caso, refere-se à adequação dos meios aos fins buscando atingir a eficiência máxima da organização.

Embora a abordagem da seleção racional já seja um avanço em relação à seleção natural, na medida em que atribui a capacidade de escolha aos membros organizacionais, as teorias baseadas na tomada de decisão racional têm sido muito criticadas. As críticas referem-se, principalmente, à “racionalidade limitada” de Simon (1979), segundo a qual é impossível a um tomador de decisão levantar “todas” as alternativas possíveis dentro de uma dada situação, assim como também é impossível a organização atingir a eficiência máxima. Neste sentido, os limites cognitivos da racionalidade humana pressupõem que as decisões puramente racionais não existem, uma vez que se torna impossível para uma pessoa perceber a realidade em sua totalidade.

O modelo da dependência de recursos pressupõe que nenhuma organização é capaz de gerar todos os recursos que necessita para a sua sobrevivência. Do mesmo modo, nem todas as atividades de que uma organização necessita podem ser por ela desempenhadas de forma a torná-la auto-suficiente (Hall, 1984). Essas condições significam que as organizações dependem do seu ambiente externo para a obtenção de recursos ou de atividades necessárias ao seu funcionamento

que podem variar desde as matérias-primas, capital, pessoas, operações de serviços, informações, dentre outras coisas.

Assim, no modelo da dependência de recursos, o ambiente é considerado como um grande depósito de recursos (Cunha, 1996). Baseado na abordagem da economia política (Hall, 1984), o modelo traz à tona o fato de que, embora as necessidades organizacionais sejam crescentes e ilimitadas, os recursos disponíveis no ambiente são limitados.

Com base nisso, as organizações, na tentativa de defender os seus interesses e minimizar as incertezas quanto à disponibilidade de recursos, buscam, por um lado, o controle dos recursos de que necessitam, e por outro, a diminuição da sua dependência em relação aos detentores desses mesmos recursos (Cunha, 1996):

Essa forma ativa que confere à organização a luta pelos recursos necessários a sua sobrevivência, deixa claro o fato de que os atores organizacionais são considerados como possuindo um importante papel no processo de tomada de decisão, já que as decisões são tomadas internamente no contexto político da organização (Hall, 1990).

Neste caso, a organização não é considerada uma receptora passiva das forças ambientais como na visão determinista. Ao contrário, nesse contexto as organizações tomam decisões estratégicas para melhor se adaptarem ao ambiente no qual se encontram inseridas (Hall, 1990).

A abordagem da escolha estratégica, por sua vez, enfatiza que as pessoas responsáveis pela tomada de decisão organizacional (líderes ou coalizões) não só adaptam a estrutura e os processos organizacionais às demandas ambientais, mas são responsáveis por manipular o ambiente no sentido de fazer com que este entre em conformidade com os objetivos organizacionais (Miles e Snow, 1978; Miles e Cameron, 1982). Essa consideração de atribuir à organização a capacidade de manipular o ambiente a seu favor constitui-se um passo adiante dentro da teoria organizacional.

Child (1997) proporciona uma contribuição contemporânea para o entendimento da “Escolha estratégica”, admitindo que não se pode entendê-la apenas como uma concepção voluntarista. A compreensão da escolha estratégica só faz sentido, segundo o autor, se for entendida em termos de ação e reação. Ela é teoricamente construída tanto sobre a ação dos atores quanto pela restrição do ambiente. Essa interpretação considera que a polarização entre determinismo e voluntarismo na análise organizacional é equivocada. A visão de Child (1997) acaba definitivamente com as posições extremas na teoria das organizações trazendo a atenção para a interdependência entre escolha e restrição no comportamento organizacional.

Apesar do conceito de escolha estratégica ter recebido crescente importância nos últimos anos, a maioria da literatura nesse sentido é excessivamente conceitual. Com poucas exceções, como por exemplo Pettigrew (1985), muitos dos autores têm produzido modelos teóricos com pouca evidência empírica. Na opinião de alguns teóricos organizacionais, isso se deve, em parte, ao fato das metodologias quantitativas, utilizadas em larga escala, serem inapropriadas para esse tipo de empreendimento.

Como consequência disso, empiricamente, muito pouco se sabe a respeito das mudanças estratégicas dentro das organizações, havendo uma grande distância entre as discussões teóricas e o comportamento real das organizações.

Para Miles e Snow (1978), a perspectiva da escolha estratégica pode ser melhor compreendida a partir de cinco características básicas: a coalizão dominante, as percepções dos membros da coalizão dominante, a segmentação, o monitoramento do ambiente externo e as restrições dinâmicas.

A coalizão dominante é constituída pelas pessoas responsáveis pela tomada de decisão organizacional e que tem como responsabilidade a busca da solução dos problemas organizacionais.

A percepção do ambiente organizacional é dada pela interpretação que a coalizão dominante tem deste mesmo ambiente.

A segmentação corresponde à fragmentação ou à partição do ambiente a partir da percepção dos decisores organizacionais e da distribuição dos componentes ambientais às várias unidades organizacionais, os quais serão alocados de acordo com a sua importância estratégica.

O monitoramento do ambiente externo refere-se à responsabilidade da coalizão dominante em vigiar aqueles elementos do ambiente que são mais críticos para a organização. O exame desses elementos é que constituirá a base para as opções estratégicas da organização.

Finalmente, as restrições dinâmicas são aqueles fatores relativos ao passado da organização e aos aspectos organizacionais atuais, como a estratégia, a estrutura e o desempenho que acabam limitando as ações organizacionais. As restrições existentes podem ser atenuadas ou removidas por meio da alteração da estratégia, sendo que qualquer outra direção escolhida trará em seu bojo novas restrições.

Assim, na escolha estratégica, o processo de adaptação não depende apenas das condições objetivas do ambiente, mas das interpretações subjetivas, que os membros organizacionais possam ter acerca do ambiente. Em outros termos, de como os membros organizacionais constroem e interpretam o ambiente a partir da sua percepção (Cunha, 1996).

Deste modo, o ambiente é percebido, interpretado e avaliado pelos atores humanos sendo as condições ambientais importantes apenas na medida em que são percebidas por aqueles tomadores de decisão (Hall, 1990). A compreensão de que existe uma análise subjetiva do ambiente pressupõe que a insistência no objetivismo, na regularidade e nas relações causais que levam às generalizações acabam conduzindo os pesquisadores a uma análise pobre e destituída de significado e que, em consequência, deixa de lado características essenciais de fenômenos complexos como é o caso da mudança organizacional. A perseguição da aceitação



da subjetividade no campo da teoria organizacional constitui-se hoje, um desafio na busca de uma compreensão mais rica e mais profunda dos fenômenos organizacionais.

### **2.3.3. Processo, contexto e conteúdo da adaptação organizacional**

Um breve retrospecto nas obras sobre mudança organizacional permite observar que, apesar da existência de uma vasta literatura sobre o assunto, a maioria dos estudos, pesquisas e modelos, tais como o da Teoria da Contingência e o do Desenvolvimento Organizacional, procuram explicar a mudança organizacional a partir de associações positivas estabelecidas entre dimensões da estrutura organizacional e fatores contextuais (Pettigrew, 1988). No entendimento dessas pesquisas, existe uma realidade exterior ao sujeito que pode ser conhecida objetivamente, cujos fenômenos podem ser fragmentados e explicados por relações de causa e efeito amplamente generalizáveis. A Teoria da Contingência, por exemplo, ignorou o processo através do qual ocorre a adaptação organizacional, procurando concentrar-se na efetividade da organização em relação ao seu ambiente (Miles, 1982).

Child (apud Pettigrew, 1988) chama atenção para o fato de que a maioria dos modelos não leva em consideração certas questões subjetivas, como, por exemplo, o contexto político em que as decisões são tomadas.

A fim de reduzir essas deficiências, Pettigrew (1985) propõe a utilização de novas metodologias que levem em consideração aspectos contextuais e processuais da mudança, pois, para o autor, a maioria das pesquisas sobre mudança organizacional caracteriza-se como sendo ahistórica, aprocessual e acontextual. As mudanças organizacionais, nesse sentido, quase sempre são tratadas como episódios isolados ou separados de seus antecedentes históricos que os proporcionam forma, significado e substância.

Child e Smith (1987) afirmam que a transformação organizacional deve implicar tanto numa reestruturação intelectual ou cognitiva como numa mudança na estrutura material. Assim, a noção da análise processual enfatiza que a organização deva ser vista como um sistema contínuo, com seqüências de ações interdependentes e eventos que são utilizados para explicar algum fenômeno organizacional. Na proposta de Pettigrew (1985), as novas metodologias visam justamente o entendimento da mudança organizacional como um processo humano complexo, no qual todos os membros da organização desempenham atividades, que podem estar relacionadas com a percepção do contexto da mudança, a escolha do conteúdo da mudança ou com o processo de implementação da mudança (Pettigrew, 1987). A definição de mudança dada por Pettigrew (1987) é que será adotada pela presente pesquisa. Resumidamente, pode-se dizer que o “o quê” da mudança é o conteúdo, o “porquê” da mudança é derivado da análise dos contextos interno e externo e o “como” da mudança pode ser entendido pela análise do processo (Pettigrew, 1987).

Segundo Pettigrew (1987), o processo de mudança refere-se às ações, reações e interações entre as várias partes integrantes da organização levando-a de um estado presente para um estado futuro. Atribuir esse conceito de processo no estudo da mudança estratégica, é para o autor, de fundamental importância.

Para ele, o nível de análise não pode ser o evento arbitrário da decisão, abstraído de uma série de outras decisões e ações da qual aquele evento faz parte. Se assim fosse, haveria forte limitação empírica e analítica ao estudo. Neste sentido, o objeto de análise deve ser o processo contínuo que se desenvolve em determinado contexto, sendo que o estudo da estratégia deve ter um vocabulário mais ligado à mudança do que à escolha.

Pettigrew (1987) acredita que o estudo da decisão só será realmente atraente se estudarmos seu conteúdo e seu contexto, modeladores do processo decisório, para conhecer

melhor a complexidade do problema e, em particular, os interesses políticos envolvidos. Da mesma forma, os estudos sobre mudança deveriam ter uma abordagem mais dinâmica e holística. Assim, o autor propõe o encorajamento de pesquisas que adotem uma abordagem processual (porque é necessário conhecer a história do fenômeno em estudo) e contextualista (porque é preciso conhecer as interconexões existentes entre os níveis de análise). Com isso, o autor abre espaço para uma abordagem fenomenológica da mudança estratégica.

Preocupado em esclarecer a noção de processo, Van de Ven (1992) procurou apresentar três sugestões importantes para o estudo da mudança estratégica. Segundo o autor, os pesquisadores, ao desenvolverem pesquisas que envolvam o processo estratégico, adotam diferentes visões as quais influenciam nas questões de pesquisa, nos métodos utilizados, bem como nos resultados obtidos.

As três sugestões para o estudo do processo estratégico feitas por Van de Ven (1992) incluem o significado do processo, a clarificação da teoria do processo e o estabelecimento de um design de pesquisa adequado para o conhecimento do processo.

O conceito de processo para o autor pode conter três significados diferentes. O primeiro é aquele que pressupõe ser o processo uma lógica que explica a relação causal entre variáveis dependentes e independentes ou entre *inputs* e *outputs*. Para Van de Ven (1992), embora este tipo de interpretação seja altamente restritivo e irrealista no que se refere à ordem e seqüência com que os eventos ocorrem em uma organização, muitos estudos interpretam o processo dessa maneira.

O segundo significado atribuído ao processo relaciona-se a um conjunto de ações individuais ou organizacionais, como por exemplo a formulação ou a implementação de estratégias. Neste caso, o processo é interpretado a partir de atividades ou ações isoladas.

O terceiro significado do processo refere-se a uma seqüência de eventos ou atividades

que descrevem como as coisas mudam no tempo. Isto é interpretado por uma perspectiva do desenvolvimento histórico, enfocando a sequência de eventos, as atividades e os estágios que ocorrem na duração da existência do sujeito.

Com relação às teorias do processo, Van de Ven (1992) as classifica em quatro categorias, quais sejam ciclo de vida, teleológica, dialética e evolucionista.

A teoria do ciclo de vida pressupõe ser a mudança uma sequência histórica lógica e linear, composta por diferentes estágios e regida por regras institucionais ou naturais. As teorias teleológicas consideram as mudanças organizacionais como uma composição de ações adaptativas, planejadas ou emergentes, que não obedecem uma sequência lógica de eventos e que estão voltadas para o atingimento de objetivos pré-estabelecidos. A teoria dialética trata o processo como sendo composto por uma pluralidade de eventos conflitantes e de forças e valores contraditórios que colidem entre si na busca pela dominação e pelo controle. A contradição leva, supostamente, a organização ao crescimento. As teorias baseadas numa visão evolucionista, por seu turno, consideram o processo como uma sequência de eventos recorrentes e cumulativos, composta por três fases que se repetem, ou seja, variação, seleção e retenção.

A última sugestão apresentada por Van de Ven (1992) refere-se ao estabelecimento de um *design* de pesquisa adequado para o conhecimento do processo. Neste ponto, o autor argumenta que o estudo do processo requer uma análise histórica, pois o tempo constitui-se um referencial que afeta diretamente a percepção da mudança e a construção de modelos de processos. Apesar disso, a maioria dos estudos, nesse sentido, é desenvolvida a partir de análises transversais ou seccionais, examinando, quase sempre, os momentos anterior e posterior à ocorrência da mudança.

A importância da análise histórica é enfatizada por diversos autores. Salama (1992), por exemplo, destaca a importância da análise da biografia organizacional no entendimento dos

processos de mudança. Kieser (1994) salienta que a estrutura e o comportamento organizacional refletem o desenvolvimento histórico de uma cultura específica. Assim, a cultura das organizações e suas diferenças somente podem ser explicadas através de uma análise histórica. Da mesma forma, os problemas vigentes nas organizações constituem-se reflexos de ideologias e de valores nos quais a cultura organizacional é construída. Além disso, a análise histórica permite interpretar a organização não como resultante de leis e regulamentos, mas de decisões sobre oportunidades de escolhas feitas no passado, planejadas ou não.

Além da questão temporal, Giddens (1989) salienta a necessidade de se considerar a constituição espacial da vida social, ou seja, a mudança organizacional não ocorre num vácuo, mas em um contexto específico, o qual será abordado a seguir.

Segundo Giddens (1989), a explicação dos fenômenos em ciências sociais possui, sobretudo, uma natureza contextual. Assim, ao estudar o processo de adaptação organizacional, torna-se necessário o entendimento da influência dos fatores internos e externos à organização, ou seja, o seu contexto.

O contexto, segundo Pettigrew e Whipp (1991) pode ser dividido em externo e interno. O contexto externo refere-se ao meio social, político, econômico e competitivo no qual a organização opera. Já o contexto interno relaciona-se com a estrutura, a cultura corporativa e o contexto político dentro da própria organização por meio do qual surgem as idéias para a mudança.

No modelo de Child e Smith (1987), o contexto (Pettigrew, 1985) é o setor no qual a organização encontra-se inserida. E, nesse contexto, três aspectos são destacados: as condições objetivas, a arena cognitiva e a rede de colaboradores potenciais.

As condições objetivas do setor no qual a organização encontra-se são constituídas por fatores que podem criar pressões para a transformação da organização, na medida em que a

viabilidade desta depende da extensão em que o seu comportamento apresenta-se apropriado para aquelas condições ambientais. Apesar do ambiente objetivo influir na efetividade organizacional e na escolha da estratégia apropriada (teoria da contingência), neste caso é o ambiente percebido que melhor relaciona-se com a tomada de decisão (Child e Smith, 1987).

Parte-se, então, para o segundo elemento do modelo de Child e Smith (1987), ou seja, a arena cognitiva. Assim entendido, o setor passa a ser compreendido como uma construção mental, cuja existência está atrelada à elaboração por parte dos membros da organização motivados pelas suas crenças, ideologias e experiências de vida.

O terceiro e último elemento do modelo destacado é a rede colaborativa ou rede de colaboradores atuais e potenciais. Caracteriza-se como um facilitador nas transformações organizacionais, favorecendo o sistema de informações da organização e por consequência, auxiliando na percepção dos elementos do ambiente. Como afirma Richardson (apud Child e Smith, 1987), as organizações não estão isoladas, mas encontram-se interligadas por padrões de cooperação e afiliação. Com base nas informações desses stakeholders, a adaptação organizacional pode ocorrer mais facilmente.

Assim, os três elementos destacados por Child e Smith favorecem o tratamento da mudança organizacional a partir de uma perspectiva contextual.

Após a abordagem do processo da mudança e do contexto em que a mudança ocorre, torna-se pertinente a discussão acerca dos aspectos que são mudados dentro das organizações, ou seja, o conteúdo da mudança organizacional.

O conteúdo da mudança diz respeito às áreas de transformação que estão sob análise e está diretamente ligado à magnitude da mudança.

Nas mudanças incrementais, as alterações são introduzidas gradualmente. Já nas mudanças radicais, o objeto de alteração é a organização como um todo. Podem ser citados como

exemplos de conteúdo a tecnologia, os produtos, a posição geográfica e a cultura da organização (Pettigrew, 1987).

Neste estudo, o conteúdo engloba os aspectos organizacionais que foram modificados durante um período de mudanças graduais, incrementais e continuadas (Jennings e Seaman, 1994), ou seja, durante o processo de adaptação organizacional.

A mudança em tais aspectos corresponde a uma resposta da coalizão dominante, operacionalizada por estratégias utilizadas para lidar com o ambiente percebido ou subjetivo abordado anteriormente.

A seguir, procura-se caracterizar o tipo de organização no qual se desenvolveu a pesquisa sobre o processo de adaptação estratégica, ou seja, a universidade.

## **2.4. A Universidade como Organização**

As organizações universitárias apresentam uma série de características que as convertem em organismos fundamentalmente diferentes das demais organizações (Rodriguez, 1983). Sua estrutura atual está estritamente relacionada com a sua história e com o seu desenvolvimento<sup>4</sup>. Devido a este fato, as idéias e sugestões sobre a administração não têm qualquer valor se não se basearem na compreensão de sua própria natureza e da complexidade de seu funcionamento (Lockwood, 1981).

Dentre as principais características da universidade enquanto organização complexa, Baldrige (1983a) destaca: ambigüidade dos objetivos, público reativo, tecnologia problemática, profissionalismo e vulnerabilidade ambiental.

Os objetivos organizacionais, para a maioria das organizações, são o seu guia de

---

<sup>4</sup> A história e o desenvolvimento da universidade são discutidos no capítulo quarto deste estudo.

orientação. Como consequência disto, as organizações estabelecem formas de governo, processos decisórios e estruturas que mais se adequam à realização dos objetivos traçados. Um exemplo típico pode ser dado pelas empresas comerciais, as quais buscam estruturas e processos próprios com vistas a alcançarem o lucro. No caso das universidades, a questão dos objetivos apresenta-se bem mais complexa. A dificuldade situa-se em definir quais são os objetivos da universidade. Baldrige (1983a) afirma que eles são vagos e ambíguos necessitando de processos decisórios capazes de responder a um alto grau de incerteza e conflito. (Dentre os principais objetivos das organizações universitárias destacam-se o ensino, a pesquisa, os serviços à comunidade, a administração de instalações científicas, o desenvolvimento das artes e outras formas de expressões culturais e de soluções de problemas sociais. Para Cohen e March (1974), qualquer pessoa com um certo conhecimento pode falar sobre os objetivos da universidade, mas, tais conferências são, na maioria das vezes, exercícios bem intencionados de retórica social com pouco conteúdo operacional. Geralmente estas declarações sobre os objetivos normativos das universidades tendem a produzir objetivos que apresentam-se dúbios ou ambíguos. Para Gross e Grambsch (apud Baldrige et al., 1982), as organizações universitárias tendem a ser todas as coisas para todas as pessoas, pois seus participantes julgam que elas deveriam estar fazendo quase tudo, razão pela qual muito raramente têm só uma missão.

Com relação à clientela, a universidade, como o hospital, é uma organização de “processamento de pessoas”. Os alunos são, ao mesmo tempo, clientes e produtos da universidade. Assim, clientes com necessidades diversas entram na universidade, a qual atua sobre eles e os devolve para a sociedade. Essa característica da universidade é de fundamental importância, pois os seus clientes solicitam, exigem e muitas vezes conseguem participar do processo de tomada de decisão na organização (Baldrige, 1983b).

O problema relacionado à tecnologia surge a partir da necessidade de atendimento a



diferentes clientes com necessidades também diferenciadas. Organizações industriais, por exemplo, são capazes de desenvolver suas próprias tecnologias, as quais podem ser rotinizadas ou padronizadas, segmentadas ou organizadas, envolvendo diferentes tipos de pessoas a despeito do trabalho pessoal altamente treinado. Por outro lado, torna-se bastante difícil a utilização de tecnologias próprias e específicas para organizações que trabalham com pessoas, especialmente no caso da universidade. Os próprios instrumentos utilizados nas atividades de ensino-aprendizagem são delineados para determinados grupos, sendo o processo altamente individual e cujo ritmo varia de pessoa para pessoa (Finger, 1988). Ao estabelecer uma tipologia de organização com base na tecnologia, Thompson (1976) enquadra a universidade entre as organizações com tecnologia do tipo intensiva, ou seja, caracterizada por uma variedade de técnicas que visam mais do que um simples serviço, mas a mudança em um objeto.

Para Baldrige (1983a), quando os objetivos de uma organização não são claros, seus objetivos são dirigidos às necessidades da clientela e a sua tecnologia é problemática, a organização tenta solucionar estes problemas contratando profissionais altamente especializados. Entretanto, esse tipo de organização necessita, obrigatoriamente, estabelecer uma forma de governo e um processo decisório diferente e mais participativo. Tais profissionais não se dispõem aos esquemas geralmente utilizados em outros tipos de organizações. Os professores, contratados pelas universidades não são apenas responsáveis pela transmissão de conhecimentos, mas também pelo seu próprio aprofundamento e pela criação nas suas áreas de interesse. Um fato que endossa ainda mais este aspecto é que, como colocam Richman e Farmer (1974), a qualidade e a reputação de qualquer universidade dependem em primeiro lugar do seu corpo docente, sendo os outros *inputs* e *outputs* secundários à qualidade do trabalho dos professores.

A vulnerabilidade ambiental, última característica destacada por Baldrige (1983a), refere-se à sensibilidade que a organização universitária apresenta a fatores ambientais externos.

Como qualquer outro tipo de organização, a universidade trabalha em um ambiente de tarefa determinado, o qual, por seu turno, subordina-se a um espaço ambiental mais amplo. O ambiente produz sobre a organização um conjunto de ameaças e oportunidades. A universidade, por sua vez, busca a potencialização das oportunidades através da interação com o seu meio ambiente social, objetivando também atenuar o seu aspecto ameaçador (Lopes, 1994). Para Baldrige (1983b) quando uma forte pressão externa é exercida, a autonomia dos profissionais acadêmicos é seriamente reduzida, afetando o controle sobre os currículos, os objetivos e as operações cotidianas da organização. Atualmente, é possível observarmos que a vulnerabilidade ambiental está assumindo proporções jamais vistas, desafiando todos os tipos de organizações. Wanderley (1988) coloca que vários fatores interferem nas operações diárias das organizações universitárias. Dentre eles destacam-se a inércia das próprias instituições, a expansão do sistema de ensino superior e a intervenção normativa do Governo, tanto na organização, quanto no funcionamento das universidades.

Além das características citadas por Baldrige (1983a), Meyer (1988) destaca a natureza política das decisões; a existência de uma estrutura fragmentada e descentralizada na qual as decisões encontram-se diluídas em órgãos colegiados; a dificuldade de mensuração dos produtos resultantes da ação organizacional; e, a ausência de padrões de performance e compromissos com resultado.

Todos esses aspectos fazem da universidade uma organização singular. A despeito de tudo isso, as organizações acadêmicas apresentam, ainda, muitos outros fatores comuns às organizações empresariais. Cope (apud Meyer, 1988) destaca a necessidade de interação com o ambiente, garantindo os recursos necessários para o cumprimento da sua missão e a satisfação de seus usuários; e, a necessidade de estabelecimento de uma missão e de objetivos para a organização.

Levando em consideração as características das organizações universitárias, Birnbaum (1988) entende que a universidade é, em essência, um sistema de idéias inter-relacionadas que podem ser ativadas a qualquer momento e onde muitas coisas parecem ocorrer por acaso. Entretanto, os métodos científicos indicam que existem padrões, até mesmo no caos, sendo que a grande tarefa dos cientistas sociais é a de estudar os possíveis padrões de relações e interações sociais. Assim, Birnbaum (1988) propõe que a universidade seja estudada a partir da análise sistêmica, concentrando a atenção na dinâmica por meio da qual o todo e suas partes interagem, ou seja, a maneira pela qual os sistemas, subsistemas e elementos estão conectados.

Para Birnbaum (1988), a vinculação entre os elementos pode variar num contínuo que vai de “firme” a “frouxa”, sendo que a vinculação firme, em termos absolutos, é característica de estruturas mecânicas e raramente ocorre em organizações concretas. Nessas organizações os elementos possuem características comuns, portanto, são sensíveis entre si, mas preservam suas próprias características (Weick, 1976). Assim, a conexão entre eles pode ser chamada de “firmemente articulada”. Por outro lado, o termo “frouxamente articulada” pode ser utilizado para denotar as conexões entre subsistemas organizacionais que parecem ser esporádicas e frágeis em seus efeitos (Weick, 1976).

A diferenciação entre vinculação firme e vinculação frouxa é possível segundo Birnbaum (1988) a partir de dois critérios, quais sejam: intensidade que os subsistemas possuem variáveis comuns e a importância dessas variáveis para o sistema. Se os subsistemas têm muitos elementos em comum e se esses elementos estão entre os mais importantes, os subsistemas tendem a ser firmemente articulados, caso contrário, são frouxamente articulados.

Tendo em vista a compreensão de que as organizações universitárias apresentam sistemas de “vinculação frouxa” entre seus elementos, Weick (1976, p.1) descreve metaforicamente este ambiente organizacional:

*Imagine que você é o árbitro, treinador, jogador ou espectador de um jogo de futebol muito pouco convencional: o campo para o jogo é redondo; há diversos gols distribuídos ao acaso ao redor do campo circular; as pessoas podem entrar ou sair do jogo quando bem entenderem; elas podem atirar bolas quando quiserem; podem dizer "este gol é meu" sempre que desejarem, para qualquer número de gols; o jogo se desenrola em um campo inclinado; tudo acontece como se tudo tivesse sentido. Agora, se você, neste exemplo, substituir árbitro por diretor; treinador por professores; jogadores por estudantes; espectador por pais; futebol por ensino, você tem um quadro igualmente não convencional das instituições educacionais. A beleza deste quadro é que ele apreende um conjunto de realidades das instituições educacionais que é diferente daquele traçado pela teoria burocrática.*

Segundo Weick (1976), as organizações parecem mover-se por causa de planos e seleção intencional de meios que as levam a agregarem-se em termos de objetivos e tudo o que é executado parece seguir procedimentos racionais, como, por exemplo, a análise da relação custo benefício, a divisão do trabalho, dentre outros aspectos. Contudo, uma organização acadêmica raramente existe desta forma. Na realidade ela opera à base de preferências inconsistentes, mal definidas, podendo-se descrever essas organizações mais como uma frouxa coleção de idéias do que como uma estrutura racional. Devido a esta caracterização, há na universidade uma enorme variação na quantidade de tempo e esforço que os participantes dedicam à tomada de decisão, tornando difícil o estabelecimento das fronteiras da organização. E, mesmo que ela consiga sobreviver, e até mesmo produzir, as pessoas que dela fazem parte não chegam a compreender os processos empregados, que muitas vezes constituem-se em improvisações ou procedimentos do tipo ensaio-erro (Cohen e March, 1983a). A mesma interpretação é dada por Birnbaum (1988) quando argumenta que as regras e metas declaradas não representam a forma como as organizações realmente funcionam. E, apesar de isto ser visto como uma debilidade da organização, do ponto de vista cultural essas discrepâncias podem ser necessárias e funcionais. As expectativas de como a universidade deve funcionar fazem parte da cultura compartilhada e são reforçadas por diversas formas como, por exemplo, requerimentos legais, ações e opiniões de pessoas influentes, dentre outros aspectos. Portanto, as expectativas influenciam a estrutura formal das organizações, tornando-se "mitos racionalizados" (Meyer e Rowan apud Birnbaum,

1988). Assim, objetivos presentes no estatuto, sistemas de avaliação discente e planos estratégicos são exemplos de mitos racionalizados, uma vez que muitas coisas ocorrem na universidade como se estes elementos não existissem, tendo muito mais um significado simbólico do que propriamente instrumental (Birnbaum, 1988).

Tendo em vista as considerações acima e sendo um tipo especial de organização, a universidade só pode ser estudada a partir da consideração das suas próprias características. Nesse sentido, o processo de adaptação das universidades frente ao ambiente segue, necessariamente, uma direção que parece bastante peculiar e que demanda parâmetros próprios que não se encaixam, obrigatoriamente, nos padrões existentes. Esse fato abre espaço para estudos e pesquisas que buscam o entendimento do processo de adaptação estratégica próprio das universidades os quais podem trazer grandes contribuições para a compreensão e para as futuras decisões tomadas por estas instituições.

E, para uma melhor compreensão do processo de tomada de decisão nas organizações universitárias, são apresentados a seguir os modelos discutidos na literatura sobre este tipo de organização. Dentre os principais teóricos destacam-se Baldrige (1971); Baldrige et al. (1977 e 1982); Cohen, March e Olsen (1972); Cohen e March (1983a e 1983b) e Birnbaum (1988).

Apesar dos modelos serem uma abstração da realidade, eles permitem uma melhor compreensão das dinâmicas organizacionais e dirigem a atenção dos analistas sobre determinadas dimensões existentes nas organizações. Sendo assim, nenhum modelo irá representar por completo um sistema complexo como é o caso das universidades, mas podem refletir o que ocorre em algumas partes dessas organizações (Allison, 1971; Morgan, 1986; Bolman e Deal apud Birnbaum, 1988).

## 2.5. O Processo Decisório e a Formulação de Estratégias na Universidade

O entendimento de como as decisões são tomadas dentro da universidade torna-se essencial para que se possa compreender o processo de formulação de estratégias e, conseqüentemente, o processo de adaptação estratégica nestas instituições. A maior parte das pesquisas, desde os anos 70, tentam captar a realidade da “governança acadêmica”<sup>5</sup> a partir de quatro modelos.

Um dos modelos utilizados para análise da organização universitária é chamado de **colegiado** ou **universitário** (Baldrige, 1971). Baseia-se no conceito de uma comunidade de homens cultos (scholars), enfatizando a autonomia e o consenso. A idéia de colegialidade nas universidades é originária de duas fontes principais. A primeira delas enfatiza a existência de uma comunidade de letrados (community of scholars, em Goodman, 1962), na qual as decisões são tomadas a partir da obtenção de consenso. Uma segunda baseia-se na idéia de autoridade profissional, enfatizando a competência e as normas partilhadas e não a posição ou o status, conduzindo a uma hierarquia mais achatada (Baldrige, 1971). Assim, a colegialidade tem sido concebida tanto por uma estrutura descentralizada como por um processo decisório consensual. Portanto, a organização não é caracterizada por uma estrutura hierárquica e por procedimentos administrativos racionais que enfatizam a precisão e a eficiência na tomada de decisão. Ao contrário, de acordo com esse modelo, a organização é caracterizada por um clima igualitário e democrático, onde administradores e docentes tratam-se como iguais e onde grande parte das relações entre os membros é de natureza informal. Os participantes acreditam ser possível influenciar os resultados e as pessoas estão dispostas a acatar uma decisão, mesmo que essa

---

<sup>5</sup> Utiliza-se a palavra “governança” no sentido de processo decisório acadêmico, descrevendo-se a realidade do processo decisório e não simplesmente a distribuição formal de autoridade em formulação de políticas (Hardy; Fachin, 1996).

decisão não corresponda às suas posições assumidas inicialmente. Devido a isto, as deliberações precisam ocorrer num espaço de tempo tal que os participantes tenham oportunidade de expor suas idéias e as possíveis divergências, evitando-se frustrações e o engajamento dos descontentes em atividades que possam causar rupturas (Birnbaum, 1988). O modelo colegiado pressupõe a idéia de que os acadêmicos tendem a não se submeterem ao processo hierárquico das burocracias, reivindicando a participação na tomada de decisão e à idéia de que eles são habilitados para tomarem suas próprias decisões, que devem resultar no consenso. Millet (apud Baldrige et al., 1982) defende o modelo colegiado a partir dos seguintes argumentos: o conceito de hierarquia não é uma representação realista das relações interpessoais que existem dentro da universidade; uma estrutura hierárquica não é uma prescrição desejável para uma organização acadêmica; há um outro conceito de organização que é mais adequado para a análise das organizações universitárias e, talvez, mais útil para a observação do comportamento interpessoal, que é o conceito de comunidade. Tal conceito concebe uma organização a partir de funções diferenciadas e na qual a especialização deve ser unida, não através de uma estrutura de superordenação das pessoas e dos grupos, mas mediante uma dinâmica de consenso (Baldrige et al., 1982).

De acordo com Birnbaum (1988), o senso de comunidade propicia o desenvolvimento de sentimentos e valores comuns, lealdade para com a coletividade e concordância sobre as características institucionais. A influência mútua entre os membros se dá por meio de uma rede de trocas pessoais contínuas, tendo por referência valores consensuais. As idéias e crenças partilhadas transcendem o plano individual e são transmitidas aos novos membros (Birnbaum, 1988).

Em consequência da organização ser composta por um grupo colegiado, a administração da universidade encontra-se subordinada a um colegiado e sua função é oferecer serviços de

suporte às atividades dos docentes; representar os interesses da instituição junto ao público externo e tomar decisões sobre questões rotineiras. O dirigente geralmente é escolhido por seus pares (Birnbaum, 1988) e o seu papel é o de ser “o primeiro entre iguais”. Ele necessita de *expertise* profissional para obter o respeito de seus pares e precisa possuir conhecimentos em dinâmica interpessoal para promover negociações e compromissos, elementos essenciais do consenso (Baldrige et al., 1977). O respeito ao dirigente também é proveniente do seu grau de conformidade com as normas partilhadas pelo grupo e pela confiança e influência mútua (Birnbaum, 1988).

Segundo Birnbaum (1988), uma condição essencial para que a universidade mantenha sua característica colegial é que ela seja pequena, isto é, tenha poucos membros, permitindo uma constante interação entre os participantes. Essa contínua interação propicia o desenvolvimento de uma cultura organizacional forte e coerente com os símbolos, rituais e mitos compartilhados. Mesmo na ausência de um sistema de controle tradicional, as características do sistema colegial são mantidas a partir das normas partilhadas pelos membros da organização (Birnbaum, 1988). A contínua interação reforça os laços afetivos que, por sua vez, faz crescer a interação. Esse processo leva os membros da organização a partilharem sentimentos e atitudes e a desenvolverem normas informais de controle. O poder dessas normas encontra-se ligado à frequência da interação e com a intensidade com que os grupos participam de atividades comuns (Birnbaum, 1988).

Uma outra característica da universidade colegiada é a sua interação com os outros elementos do ambiente. Essa interação é marcada por articulações frouxas, nas quais pouca atenção é dirigida às mudanças que ocorrem próximo à organização. Os docentes frequentemente são provenientes de locais bem próximos à organização, com forte vínculo entre eles e frouxamente articulados com a comunidade acadêmica em geral (Birnbaum, 1988). Certos



valores como, por exemplo, liberdade acadêmica e autonomia tendem a causar desarticulação no sistema administrativo e, por isso, a universidade não se preocupa com a eficiência (Birnbaum, 1988).

No entendimento de Baldrige et al. (1982), o modelo colegiado caracteriza-se muito mais como um lamento pelo paraíso perdido do que propriamente uma descrição da realidade. Pois, segundo o autor, a idéia de tomada de decisão por consenso não reflete o que realmente ocorre nas universidades. Embora haja exemplos de tomada de decisão tendo como base o princípio do consenso entre pares, segundo Baldrige (1982) esta regra não se adequa às universidades atuais. Devido a este fato, o modelo colegiado deve ser visto mais como uma meta desejável ou como uma estratégia de reforma do que propriamente como realidade. Isto porque este modelo foi idealizado por professores e alunos em reação ao excesso de impessoalidade e rigidez da burocracia escolar. Portanto, afirma o autor, ele é muito mais uma ideologia ou projeção utópica do que um modelo analítico, na medida em que não trata de forma adequada a questão do conflito e omite as prolongadas batalhas que precedem o consenso.

Birnbaum (1988) também formula críticas em relação ao modelo colegiado devido ao seu baixo poder explicativo. Segundo o autor, o modelo ignora, por exemplo, a existência de diferenças na autoridade legal entre os membros, a utilização de procedimentos padronizados nas atividades ordinárias e o fato de que existe discordância entre os membros sobre muitas questões. Assim, este modelo não consegue caracterizar nem todas as pequenas universidades, sendo que os aspectos elucidados por ele só podem ser mantidos quando os contatos face a face promovem mecanismos de coordenação e os programas e tradições são integrados para o desenvolvimento de uma cultura coerente (Birbaum, 1988).

Com o crescimento da organização universitária, as características do sistema colegiado podem ainda sobreviver, mas limitadas aos subgrupos e não a toda a organização. Regras e

regulamentos passam a ser mais importantes para intermediar os relacionamentos, já que o aumento do tamanho traz como consequência o aumento do número de níveis hierárquicos; as subunidades tornam-se mais especializadas e a estrutura administrativa torna-se mais complexa. Devido a isso, a interação entre os membros tende a decrescer (Birnbaum, 1988). Assim, o **modelo burocrático**, cujo conceito tradicional provém de Max Weber, foi alterado para introduzir a idéia de que as universidades combinam características burocráticas e profissionais (Hardy e Fachin, 1996). Nas décadas de 50 e 60, o aumento do tamanho e da complexidade das instituições acadêmicas em todo o mundo acabou levando à necessidade de estruturas administrativas que favorecessem à coordenação e direção das atividades (Hardy e Fachin, 1996). Stroup (1966) observou o fato da existência de determinadas características da burocracia weberiana em universidades. Nesse sentido, a coordenação é alcançada a partir da divisão do trabalho, as atividades são padronizadas, os critérios impessoais, próprios da burocracia, são utilizados, a hierarquia administrativa é evidente e, regras e regulamentos são existentes. Por outro lado, o autor observou que outras características burocráticas não estavam presentes nas instituições por ele analisadas. Por exemplo, não há supervisão direta do trabalho, e a ausência de regras operacionais detalhadas ou um alto grau de centralização ficam evidentes (Baldrige, 1971). As contradições entre a rigidez e a disciplina típicas de uma burocracia e a flexibilidade e inovação indispensáveis ao trabalho acadêmico e entre uma autoridade baseada na posição e uma autoridade baseada na especialidade e no conhecimento foram destacadas por Blau (1973). Assim, o autor concluiu que os aspectos acadêmicos e burocráticos coexistiam na universidade resultando numa forma descentralizada de burocracia. Ao analisar as universidades como burocracias, Satow (1975) observou uma lacuna na teoria weberiana que poderia ser preenchida pela organização profissional. Enquanto na burocracia weberiana a obediência é governada por regras formais e por leis e legitimada pela autoridade racional-legal, na organização profissional

tal obediência é obtida em virtude do comprometimento com um valor absoluto, por exemplo, através de ideologia e normas. Neste caso, a fidelidade à profissão está acima da fidelidade à organização. Assim, a coordenação só é possível através da padronização de habilidades e o comprometimento é alcançado através da socialização do novo membro nas normas da profissão; tanto uma como a outra são adquiridas através do treinamento profissional. Este tipo de organização difere em muito da burocracia tradicional já que o poder e a responsabilidade encontram-se descentralizados e não centralizados (Hardy e Fachin, 1996).

*Ela (a organização) emprega especialistas devidamente treinados e doutrinados – i.e., profissionais-para o núcleo operacional, e a eles dá considerável controle sobre seu próprio trabalho (Mintzberg, 1988, p.639).*

Em resumo, o “autogoverno” só é possível a partir da existência de valores profissionais que guiam, motivam e controlam os membros da organização. Por outro lado, existem na organização profissional certas características burocráticas bem definidas. Há uma considerável padronização de habilidades e de procedimentos para possibilitar a execução dos trabalhos. Da mesma forma, existe “programas” elaborados para aplicação em situações predeterminadas. As pessoas são categorizadas e colocadas em programas ou “escaninhos” e assim por diante (Mintzberg, 1979). As habilidades buscadas, os procedimentos adotados e os escaninhos existentes são resultantes do avanço da respectiva profissão ou disciplina e não da organização em si, o que difere da essência da burocracia tradicional. No entanto são procedimentos padronizados e formalizados, difíceis de serem alterados, portanto, burocráticos (Hardy e Fachin, 1996).

A autonomia dada as subunidades, frouxamente ligadas entre si e com a organização maior (Weick, 1976), acaba resultando em uma segunda característica da burocracia. A democracia, a descentralização, típicas da organização universitária, requerem uma quantidade razoável de “papelocracia”, de hierarquia, de procedimentos legais extensivos, abrangentes e

padronizados (Hardy e Fachin, 1996). Aspectos como aprovação de novos programas, contratação de novos professores, promoções na carreira, dentre outros fatores, dependem de caminhos bem definidos, padronizados e predeterminados que percorrem toda a estrutura hierárquica.

Um outro aspecto que coincide com a organização burocrática diz respeito às equipes de apoio administrativo que se encontram estruturadas numa burocracia hierárquica, tipicamente tradicional (Hardy e Fachin, 1996).

A natureza burocrática das universidades revela uma organização em que se encontram tanto características de uma organização profissional, quanto de uma organização burocrática. Isso resulta em uma comunidade acadêmica descentralizada embora também burocrática, ao lado de uma comunidade não-acadêmica tipicamente burocratizada, chamada por Mintzberg (1979) de “burocracia profissional”.

Apesar do modelo burocrático ser útil para análise da organização universitária, admite-se que os objetivos da universidade são pouco claros, ambíguos e que muitas decisões não se tomam seguindo determinados padrões, mas refletem a luta entre grupos de interesse. Desta forma, vários estudos tem demonstrado que o modelo burocrático também não explica totalmente a realidade organizacional das universidades. Segundo Baldrige et al. (1982), embora se aplique o modelo weberiano em universidades, uma vez que elas apresentam hierarquia formal, canais de comunicação, relações de autoridade, regras e processos de tomada de decisão racional quando se trata de decisões rotineiras, esse modelo não explica o poder baseado em ameaças ilegítimas, na *expertise* e na influência, assim como não esclarece o processo pelo qual as políticas são estabelecidas e como agem os grupos, dentro da universidade, para forçar decisões que favoreçam seus interesses.

Desta forma, o terceiro modelo enfatiza a universidade como um sistema político. Para

Machado da Silva (1991), o **modelo político** possui como princípio orientador a razão política que pode ser definida como arranjos de poder entre indivíduos ou grupos de interesses diversos ou divergentes. Segundo Birnbaum (1988), em um sistema complexo, como a universidade, os membros dos grupos tendem a ser mais especializados e heterogêneos, com preferências e interesses divergentes. Apesar de os subgrupos terem características de uma comunidade, a organização, como um todo, raramente tem. A tomada de decisão é confusa e descentralizada, havendo, muitas vezes, diminuição do consenso quanto aos objetivos uma vez que a organização é fragmentada em grupos de interesses que competem por recursos e influência. A influência de cada grupo é limitada por interesses e atividades de outros grupos que, ocasionalmente, se unem visando obter resultados desejados por meio de compromissos e barganhas. Allison (1971) esclarece que no modelo político as decisões a serem tomadas por um ator (indivíduo, grupo ou organização) dependem muito da posição dos outros atores no contexto. Assim, nem sempre a melhor decisão a ser tomada é aquela que parece a mais racional. Apesar de alguns aspectos serem tratados de maneira autônoma, muitos outros requerem interdependência. O poder é geralmente difuso e muitas vezes os mesmos indivíduos ou grupos exercem poder de diferentes maneiras em variadas situações. Alguns grupos se destacam em termos de poder, mas nenhum é capaz de dominar todos os outros. O controle é dividido, sendo comum os conflitos entre a autoridade administrativa e a profissional.

Mintzberg (1983) afirma que a tomada de decisão organizacional não sofre apenas a influência de grupos internos, mas também de grupos externos. Levando em consideração a influência tanto de atores internos quanto externos, Mintzberg (1983) classifica as organizações em seis tipos básicos de acordo com as relações entre as coalizões externas e internas de poder. O primeiro tipo é denominado de “organização instrumental”. Este tipo serve aos desígnios de um influenciador externo dominante, ou a um grupo deles agindo consensualmente. A coalizão

interna é burocratizada porque o controle externo a uma organização funciona mais eficientemente através da utilização de controles burocráticos. Assim, a coalizão interna é disposta para perseguir e maximizar metas e objetivos exclusivamente operacionais, os quais são impostos pelos influenciadores dominantes. O segundo tipo de configuração de poder é denominado por Mintzberg (1983) de “organização sistema fechado”. Nesse tipo de organização quem vai se servir do poder organizacional é a coalizão interna burocrática, utilizando para tal os controles internos que são baseados em padrões burocráticos de trabalho. A diferença aqui é que esse tipo de organização não possui poder focado no ambiente externo, pois os influenciados externos encontram-se dispersos e desorganizados. O terceiro tipo é denominado de “organização autocrática”. Neste caso, a coalizão externa é passiva; o poder é focado no executivo principal atuante na coalizão interna, o qual controla e dirige por meio de características e qualidades pessoais. Isso denota uma ausência virtual de jogos políticos, pois que os demais atores internos devem expressar lealdade ao “chefe” ou deixar a organização. A “organização missionária” é o quarto tipo de configuração de poder delineada por Mintzberg (1983). Nas organizações missionárias a dominação é efetuada por meio de uma ideologia como forma de manter a coalizão externa passiva. Ao contrário de experimentar a influência do seu ambiente externo, tenta impor sua missão. Uma forte ideologia serve também para integrar a coalizão interna em torno de metas ideológicas. O quinto tipo é a “organização meritocrática”, no qual o poder é focado internamente, especificamente sobre seus profissionais especialistas. A coalizão interna é do tipo profissional, apesar de que a presença de especialistas nos vários campos de conhecimento denota a existência de um nível de atividade política. Os especialistas, pela sua natureza, lidam bem com a maioria das pressões oriundas da coalizão externa, mantendo-a passiva. O sexto tipo de configuração de poder definido por Mintzberg (1983) é a “organização arena política”. A característica básica dessa configuração é o conflito, tanto na

coalizão externa, que é dividida, quanto na interna, que é politizada. Pressões conflitivas normalmente são impostas de fora da organização e os jogos políticos são disputados internamente. A organização é dirigida visando a atender um grande número de restrições ou metas pessoais e suas energias são despendidas em jogos e negociações políticas.

Tendo em vista que os modelos anteriores explicam apenas parcialmente o que ocorre nas organizações universitárias, Baldrige (1971) propõe o modelo político a fim de conciliar aspectos do consenso e do conflito com pressupostos burocráticos. Segundo o autor, existem quatro argumentos para a adoção do modelo político para análise das organizações universitárias: (1) apesar das teorias tradicionais indicarem que a identificação do problema é essencial no processo de tomada de decisão, pouca atenção tem sido dada às razões ou ao “por quê” da decisão tomada; o modelo político reconhece que os grupos de interesse, as pessoas com poder e os processos burocráticos são elementos críticos para atrair a atenção para alguns problemas em detrimento de outros; (2) na análise política de organizações com vaga coordenação, torna-se imprescindível investigar a quem cabe tomar a decisão, uma vez que o direito da autoridade sobre uma determinada decisão é uma questão política, sujeita a conflitos, a manipulações de poder e lutas entre grupos de interesse; (3) a tomada de decisão caracteriza-se por uma rede, capaz de reunir *expertises* dos vários setores da organização, levando-os à arena política; (4) a dinâmica dos grupos de interesse e a oposição de entidades ou enclaves profissionais limitam, em muito, as opções viáveis para escolhas na tomada de decisão, e, torna-se muito difícil saber quando se tomou uma decisão, devido ao fato de os processos políticos confundirem e embaraçarem qualquer acordo feito (Baldrige et al., 1982)

A caracterização da universidade como um sistema político segundo Baldrige et al. (1982) pressupõe os seguintes elementos: participação fluida, porque os indivíduos não dedicam muito tempo a um problema, sendo que as decisões acabam tomadas por pequenos grupos que

persistem; divisão da organização em grupos de interesse com metas e valores diversificados; conflito e autoridade limitada pela pressão dos grupos. Birnbaum (1988) destaca dois processos de criação dos grupos de interesse e suas respectivas posições: a formação de coalizões e o processo de negociação.

*Se política é a posse e o exercício de poder para alcançar objetivos desejados, então o propósito da formação de coalizões é a união com outros grupos para alcançar um plano de poder e influência que não pode ser alcançado pela atuação isolada (Birnbaum, 1988, p.140).*

Durante a luta e antes do confronto de forças, os grupos avaliam o potencial para coalizões, o grau em que os interesses das partes coincidem e os possíveis custos e benefícios com a formação de alianças. Para terem sucesso, esses agentes levam em conta os interesses em jogo, negociam vantagens e prerrogativas, tecem alianças. Uma vez que visam a se manter nos cargos ou a ampliar seus espaços de poder, propõem uma plataforma para atrair apoios, como se fossem angariar votos para concorrer a eleições (Srouf, 1998). Os negociadores, assim, envolvem-se em dois processos sequenciais e contínuos: a negociação com representantes de outros grupos, a fim de alcançarem resultados mais vantajosos ou para firmar compromisso e a negociação com os membros dos seus próprios grupos, a fim de descobrir quais os possíveis resultados que seriam aceitos e para captar as aspirações dos membros. Muitas vezes, as negociações com elementos do mesmo grupo tornam-se mais difíceis do que entre membros de grupos diferentes (Birnbaum, 1988).

Em face das diferentes preferências das partes no processo político, as negociações, barganhas, compromissos e formação de coalizões acabam gerando uma modificação dos objetivos iniciais dos grupos envolvidos. Isso faz com que o ambiente social mude mais rapidamente do que as partes podem apreender, resultando, muitas vezes, na impossibilidade de



prever as vantagens e desvantagens dos resultados alcançados (Birnbaum, 1988). Os resultados dependem também do ambiente em que as discussões ocorrem, do número de alternativas avaliadas e da seqüências em que elas são consideradas (Birnbaum, 1988).

No modelo político, o dirigente desempenha um papel muito mais político do que administrativo. Caracteriza-se como um mediador, negociador, um indivíduo que se move entre blocos de poder, procurando estabelecer cursos de ação viáveis para a organização. A habilidade, nesse sentido, torna-se imprescindível, sendo a grande tarefa do dirigente reunir, persuadir e facilitar as atividades de *experts* capacitados e experientes (Baldrige et al., 1977). Os dirigentes reconhecem o fato de que muitos processos administrativos necessitam de um certo grau de racionalidade, mas concordam que os sistemas não são puramente técnicos, uma vez que podem alterar o equilíbrio e modificar a forma pela qual indivíduos e grupos expressam suas preferências (Birnbaum, 1988).

Dentro da universidade, os processos políticos apresentam as vantagens de permitir que as decisões sejam tomadas na ausência de objetivos claros e simplificar os processos de influência, mesmo quando não há participação ativa de todos os membros. Por outro lado, alguns grupos podem deter o controle da informação como um recurso de poder, tornando o processo de escolha menos efetivo se comparado a outros processos que poderiam ser utilizados (Birnbaum, 1988).

As estruturas e os processos políticos representam elementos e resultados simbólicos, permitindo aos grupos de interesse o alcance ou a confirmação de *status*. Eles protegem a organização contra rupturas e membros com comportamentos desviantes, reforçando a importância dos mitos e dos valores institucionais (Birnbaum, 1988).

Rodrigues (1984) salienta que, embora haja o reconhecimento de que as atividades dos indivíduos, na sua maior parte, estejam relacionadas ao trabalho, uma outra parte significativa do

tempo fica reservada às atividades políticas com o intuito de adquirir e manter o poder. Isso torna as decisões muito mais resultado de lutas e negociações internas entre grupos de interesse do que propriamente de uma ação racional guiada por parâmetros burocráticos. Para o autor,

*[...] as decisões refletem muito mais um jogo político, no qual o resultado depende das posições de vantagem relativa dos participantes: as regras não antecedem ou guiam o jogo, mas emergem no processo (Rodrigues, 1984, p.73).*

Ao analisar os aspectos relacionados às universidades inglesas Rodrigues (1984) conclui que o modelo político é o que melhor explica a tomada de decisões em universidades. Baldrige et al. (1982), por outro lado, chama atenção para o fato de que muitas decisões ainda obedecem procedimentos padronizados, estando distantes das discussões políticas.

Para Morgan (1996) embora muitas pessoas saibam que estão cercadas pela política da organização, raramente demonstram e comentam sobre isso. Quase sempre a política organizacional transforma-se em assunto tabu, tornando difícil para os membros da organização lidarem com esse importante aspecto da realidade organizacional. A consideração do modelo político abordado neste trabalho ajuda a aceitar a realidade da política como um aspecto inevitável na vida das organizações e, seguindo a visão de Aristóteles, a reconhecer o seu papel construtivo na criação da ordem social. Morgan (1996) alerta, entretanto, para um perigo potencial quando se analisa as organizações por meio da metáfora política. A análise das organizações como um sistema político torna quase sempre possível a identificação de sinais de atividade política confirmando a relevância da metáfora. Todavia, esse modo de compreender geralmente leva à crescente politização da organização. Há uma tendência em se enxergar política em tudo, até mesmo nas intenções ocultas, mesmo quando não exista nenhuma. Por essa razão, a metáfora deve ser utilizada com precaução.

O quarto modelo foi denominado de “lata de lixo” (*garbage can*), em que se concebem as

instituições universitárias como “anarquias organizadas”, onde as decisões são tomadas, em primeiro plano, por ausência (*default*).

É possível concebermos as organizações como sistemas capazes de solucionar problemas futuros, bem como estruturas dentro das quais conflitos são resolvidos por meio de barganhas. Cohen e March (1983a) vão além disso, interpretando as organizações como um conjunto de procedimentos por meio dos quais os participantes organizacionais realizam coisas, sem muitas vezes terem a interpretação clara daquilo que estão fazendo. É a partir desta interpretação que Cohen et al. (1972) e Cohen e March (1983a e 1983b) classificam as universidades como “anarquias organizadas”. Para os autores, as anarquias organizadas pressupõem organizações ou situações de decisão com objetivos indefinidos, tecnologia indistinta, participação fluida, falta de conexão entre problemas e soluções, pouco esforço para a racionalização dos meios e estrutura de decisão problemática. Nas organizações vistas como anarquias organizadas, cada indivíduo é visto como tomados autônomo de decisão. Nas universidades os professores decidem o que, como e quando ensinar. Estudantes decidem se, quando e o que aprender. Não há coordenação. Da mesma forma os recursos são alocados sem que se explique a que objetivos irão atender. As decisões são consequência do sistema, mas não são pretendidas por ninguém e nem controladas por nada (Cohen e March, 1983a).

A idéia de anarquia organizada desafia, segundo Birnbaum (1988) as expectativas a respeito das universidades como uma comunidade de iguais, como burocracias ou como sistemas políticos.

*Assim, esses conceitos questionam a idéia de racionalidade organizacional, onde o pressuposto é que a ação é precedida por alguma coisa, que a ação serve a um propósito, que intenções são relacionadas a um conjunto de objetivos e que a escolha tem por base uma lógica entre ação e consequências (Birnbaum, 1988, p.155).*

Tendo em vista que as anarquias organizadas são organizações que se afastam dos padrões esperados das chamadas burocracias, Cohen et al. (1972, p.1) procuram explicar o seu

funcionamento a partir do modelo ao qual eles denominaram “lata de lixo”. No entendimento dos autores,

*Para compreender os processos internos da organização, pode-se visualizar a oportunidade de escolha como uma lata de lixo em que são despejados diversos tipos de problemas e soluções na medida em que são produzidos. A mistura de cada lata depende das latas disponíveis, dos rótulos colocados nas latas, da mistura a ser produzida e da rapidez com que as misturas são coletadas e tiradas de cena.*

Ao analisar o modelo da “lata de lixo”, Dias (1980) chama atenção para o fato de que em situações problemáticas, em que a atenção a assuntos intervenientes pode prejudicar a solução de problemas importantes, o administrador pode lançar mão de um artifício para descarregar tensões, ou seja, proporcionar situações que atraia a atenção das pessoas, permitindo-lhes dar livre curso às idéias excedentes, de forma que esse “lixo” incômodo seja despejado em determinado local, promovendo-se, assim, a “limpeza” do ambiente. *“O primeiro item da pauta de uma reunião é uma evidente lata de lixo. (...) os projetos de maior importância devem ser, normalmente, deixados para mais tarde, depois que já estejam satisfeitas as importantes questões de auto estima individual e grupal...”* (Cohen e March, 1983a, p.251)

As características das anarquias organizadas existem em uma parte da organização, em boa parte do tempo. A imagem de anarquia organizada permite visualizar as ambigüidades que são fundamentais para se entender e interpretar as inter-relações que ocorrem na universidade (Baldridge et al., 1982). Quando os objetivos são ambíguos, as teorias ordinárias de tomada de decisão tornam-se problemáticas. Desta forma, a caracterização da universidade como uma anarquia organizada e o modelo de “lata de lixo” rompem com muitas formalidades tradicionais que envolvem as discussões sobre tomada de decisão, ajudando a compreender a dinâmica organizacional. Por outro lado, pode gerar conotações negativas para aqueles que não se encontram inteirados com o fato de que essa imagem apenas se aplica a características específicas da organização. Apesar disso, o modelo é útil para ampliar conceitos, rejeitando a

imagem burocrática e sugerindo uma organização com características mais vagas e fluidas (Baldrige et al., 1982).

A imagem criada pela expressão “anarquia organizada” deve ser melhor compreendida (Birnbaum, 1988). Assim, o conceito de anarquia organizada não pode ser confundido com ausência de qualquer conexão entre as partes da organização. A universidade tem uma estrutura, funções, regras e regulamentos. Há procedimentos que são padronizados, por exemplo, o fluxo de informações e muitas decisões que seguem passos pré-determinados. A organização tem uma cultura que, por sua vez, aumenta a probabilidade de certos comportamentos e diminui a probabilidade de outros. Essa cultura é orientada por padrões que têm por base a autoridade profissional e a “*expertise*” do docente (Birnbaum, 1988).

Desta forma, os modelos discutidos procuram explicar a melhor forma de entender uma universidade ou parte dessa organização tão complexa. Contudo, nenhuma universidade é capaz de refletir de forma pura qualquer modelo apresentado anteriormente. Em contrapartida, as características dos quatro modelos parecem estar presentes em algumas partes de todas as universidades. A partir destas conclusões e considerando que as universidades são o resultado de interações entre normas sociais, estruturas hierárquicas, preferências, predisposições e limites cognitivos; que cada universidade é, então, resultado desses processos e dos padrões característicos, em que os elementos são firmemente e frouxamente articulados; que a cultura não prescreve comportamentos e relacionamentos, mas estabelece a probabilidade de certos comportamentos mais do que outros, Birnbaum (1988) propõe, para análise da organização universitária, a integração dos quatro modelos reunidos em um modelo denominado de cibernético.

Apesar das características destacadas nos quatro modelos apresentados, as universidades sobrevivem e em muitos aspectos apresentam uma certa estabilidade (Birnbaum, 1988). Desse

modo, as confusões da universidade podem ser coordenadas por controles cibernéticos, isto é, mecanismos de auto-correção, por meio de sistemas de *feedback* capazes de detectar e corrigir erros quando alguma força interna ou externa tenta mover a organização para uma direção indesejável. Assim, para o autor, as funções da universidade podem ser controladas por curvas de *feedback*: curvas horizontais criadas e reforçadas por estruturas e curvas verticais encravadas em sistemas sociais institucionais. Birnbaum (1988) entende que os processos políticos e simbólicos conduzem a uma vinculação firme entre algumas curvas, vinculação frouxa entre outras e a padrões que são criados para funcionar dentro de limites da cultura organizacional.

Assim, a universidade pode ser compreendida como um sistema, ao mesmo tempo hierárquico e fragmentado (Birnbaum, 1988). É fragmentado porque responde a múltiplos e conflitantes objetivos por meio de subunidades organizacionais frouxamente articuladas que, por sua vez, alteram o seu comportamento em resposta a um *feedback*. É hierárquico porque conta com uma administração que coordena e supervisiona as atividades das subunidades, levando-as à realização de alguns objetivos. Birnbaum (1988) admite a existência de dois sistemas de controle que regulam as atividades na universidade e que operam dentro dos limites estabelecidos pela cultura organizacional e funcionam como “termostatos organizacionais”. O primeiro sistema denominado de controle estrutural é formado por controles explícitos presentes nas regras, regulamentos e estruturas organizacionais. Já o segundo, o controle social, engloba os controles implícitos desenvolvidos através das interações de indivíduos levando-os a partilhar atitudes coerentes com a coesão dos grupos. A forma como esses controles são conectados sob diferentes circunstâncias é influenciada pelos processos simbólicos e políticos. Da mesma forma, a cultura organizacional, dentro da qual esses controles ocorrem, fornece o contexto que propicia a forma de percepção, filtragem e interpretação de dados (Birnbaum, 1988). O autor argumenta, ainda, que os controles sociais e estruturais são sensíveis a fatores selecionados do ambiente,

proporcionando pequenos ajustes nos processos organizacionais para mantê-los em funcionamentos dentro de limites aceitáveis. Quando esses ajustes não têm as conseqüências esperadas, ações são iniciadas visando alterar o próprio processo. Dentro dessa perspectiva, as universidades funcionam dentro de limites estruturais, sociais e culturais estabelecidos, desenvolvendo programas e procedimentos os quais visam encontrar soluções satisfatórias para seus problemas. Devido à complexidade do ambiente, a habilidade das pessoas para tomar decisões é restrita em virtude dos limites da racionalidade<sup>6</sup>. Isto explica porque na universidade coexistem muitos tomadores de decisão e porque os problemas são fragmentados em um grande número de subobjetivos específicos<sup>7</sup>, cada um tratado por um tomador de decisão (Steinlemner apud Birnbaum, 1988).

Na análise da universidade como um sistema cibernético, a coordenação entre as subunidades ocorre pelos limites estabelecidos no plano superior da organização, pelo contexto cultural no qual as subunidades interagem e pelo treinamento e experiência dos participantes. No momento em que sistemas de controle e coordenação internos dessas subunidades tornam-se inadequados, a intervenção hierárquica é requerida (Birnbaum, 1988).

Para Birnbaum (1988), quando alguma mudança ambiental leva a organização a dar uma resposta que altera o valor de alguma variável e, se a mudança da variável vai além do limite aceitável, o grupo influencia a administração, visando modificar a resposta organizacional até que a variável atinja um patamar aceitável. Quando o equilíbrio do subsistema é restabelecido, podem ter sido afetados, de forma negativa, outros subsistemas, tornando o processo de controle contínuo. Desta forma, Birnbaum (1988) acredita que os mecanismos de controle aumentam a probabilidade da ocorrência de certas atividades e não de outras, uma vez que cada unidade é limitada pelas regras e regulamentos. Como as regras e os regulamentos, muitas vezes, permitem

---

<sup>6</sup> Para o aprofundamento sobre a “racionalidade limitada”, ver a obra de Herbert Simon elencada na bibliografia do presente trabalho.

inúmeras interpretações, as subunidades acabam desenvolvendo diferentes mecanismos de controle burocrático e colegial que acabam por limitar a atuação dos membros, regularizando as operações (Cyert e March apud Birnbaum, 1988). As subunidades tendem a ignorar os efeitos de suas atividades sobre as atividades das outras subunidades, mas, quando os seus interesses entram em conflito, elas desenvolvem negociações visando alterar as percepções e valores dos membros das outras subunidades (Birnbaum, 1988).

Os dirigentes podem influenciar o alcance dos objetivos organizacionais, mas seu controle sobre o funcionamento das subunidades é pequeno, uma vez que o sistema cibernético tende a mover-se por si mesmo (Birnbaum, 1988). A maior tarefa do dirigente é a de proteger a instituição (Kerr apud Birnbaum, 1988). O papel do dirigente destaca-se em duas situações. A primeira quando algum acontecimento interno exerce um grande impacto sobre a universidade, gerando uma crise. Nesse caso, a sua intervenção é feita no sentido de provocar mudanças, visando a sobrevivência da organização. Apesar dos resultados serem imprevisíveis, a intervenção é geralmente aceita devido a iminência do perigo. A segunda situação ocorre quando o dirigente acredita que a universidade está operando de forma inaceitável e não há procedimentos institucionais que possam ser ativados. Neste caso, o dirigente tenta provocar grandes alterações cujo resultado é de alto risco, uma vez que os participantes vêem a intervenção como ameaça (Birnbaum, 1988).

Tendo em vista que os modelos apresentados refletem, cada um deles, uma parte do que é a organização universitária e que, ao mesmo tempo, não conseguem retratar a realidade integral destas organizações, concorda-se com a afirmação de Kerr (1982, p.15) de que a universidade é “muitas coisas ao longo de um contínuo” englobando desde o “tipo ideal” de Weber até a anarquia organizada de Cohen et al. Em relação a isso Baldrige et al. (1982) afirma que:

---



*Em certo sentido, a busca de um modelo que abarque tudo é simplista, pois nenhum modelo pode delinear as complexidades dos processos de decisão nas organizações complexas como são os colégios e as universidades. [...] cada um deles tem seus pontos fortes, e juntos podem ser úteis para examinar aspectos ligeiramente diferentes do processo de governo.*

Em suma, as organizações universitárias podem ser estudadas a partir de diferentes interpretações que refletem os modelos apresentados anteriormente. Certamente todos os modelos têm contribuições a oferecer levando, de alguma forma, à compreensão deste tipo de organização. Neste sentido, Rodrigues (1984) salienta que a variação em intensidade das características é o que permite identificar a universidade como uma organização *sui generis*, gerando certa divergência quanto ao seu enquadramento em modelos organizacionais pré-existent.

### 3. METODOLOGIA

Na fundamentação teórica apresentada no capítulo anterior, foram abordadas as transformações ambientais, o ambiente, a estratégia e a adaptação estratégica organizacional, enfatizando a importância de estudá-la em termos de processo, contexto e conteúdo. Esses conhecimentos têm por finalidade embasar o presente estudo e orientar a metodologia utilizada, a fim de verificar o problema de pesquisa investigado em uma organização universitária localizada no Estado de Santa Catarina, ao longo de sua existência.

A pesquisa foi desenvolvida a partir de uma metodologia qualitativa do tipo interpretativa, pois acredita-se que o estudo da mudança organizacional e do processo de adaptação estratégica envolvem categorias que denotam uma carga histórica, cultural, política e ideológica que não pode ser contida apenas em uma fórmula numérica ou em um dado estatístico. A abordagem interpretativa permitiu a compreensão do processo de adaptação estratégica a partir da interpretação dos atores, buscando captar como eles constroem o ambiente de mudança, procurando, sempre que possível, evitar a imposição de conceitos estranhos à sua ação e compreensão do fenômeno. Somente após captar os significados construídos socialmente pelos informantes é que se pôde reconstruir esses significados em uma linguagem científica. Assim, nesse estudo são consideradas as interpretações que os diferentes atores têm do processo. Essas interpretações são analisadas pela pesquisadora a fim de buscar fundamentos teóricos que permitam elucidar o fenômeno, caracterizando o que Mintzberg (1983) denomina de *creative leap* quando o pesquisador rompe com o esperado para descrever alguma coisa nova.

Para Godoy (1995), a abordagem qualitativa permite que um fenômeno possa ser melhor compreendido no contexto em que ocorre e do qual faz parte. Sendo analisada numa perspectiva integrada, a abordagem qualitativa fornece ao pesquisador a capacidade de “captar” o fenômeno

a ser estudado a partir da perspectiva das pessoas nele envolvidas, ao mesmo tempo em que considera todos os pontos de vista relevantes.

Segundo Patton (1986), três características são essenciais aos estudos qualitativos: visão holística, abordagem indutiva e investigação naturalística. A visão holística pressupõe que a compreensão do significado de um fenômeno só é possível a partir do entendimento do contexto em que ocorre e das suas inter-relações. A abordagem indutiva é aquela em que o pesquisador parte de observações mais livres, sendo que as dimensões e categorias não são definidas a priori, mas emergem progressivamente durante o processo de coleta e análise dos dados. A investigação naturalística, por sua vez, caracteriza-se pelo fato de ter a intervenção do pesquisador reduzida ao mínimo.

Merriam (1998) corrobora com o argumento anterior destacando as seguintes características da pesquisa qualitativa: em primeiro lugar, a preocupação central da pesquisa qualitativa é o entendimento do fenômeno a partir da perspectiva dos participantes; em segundo lugar, o pesquisador é o instrumento primário da coleta e da análise dos dados; em terceiro lugar, está o fato de que este tipo de pesquisa envolve um estudo de campo. Nesse sentido, o pesquisador vai até as pessoas, a instituição. O quarto aspecto relaciona-se ao emprego da pesquisa indutiva. Em quinto lugar, a pesquisa qualitativa enfoca o processo, o significado e o entendimento, sendo o seu produto uma rica descrição. Outras características incluem, ainda, um *design* emergente e flexível, respondendo às condições mutantes do estudo o qual está sendo desenvolvido, uma seleção amostral geralmente não aleatória proposital e pequena, contrariando as grandes amostras aleatórias dos estudos quantitativos. Além disso, no estudo qualitativo, o pesquisador gasta um tempo substancial no campo, em intenso contato com os participantes.

Assim, na pesquisa qualitativa, o pesquisador é o principal instrumento de investigação, sendo necessário o seu contato direto e prolongado com o campo. A natureza dos dados

qualitativos contém descrições detalhadas de situações, eventos, pessoas, interações e comportamentos observados; citações literais do que as pessoas falam sobre suas experiências, atitudes, crenças e pensamentos; trechos ou íntegras de documentos, correspondências, atas ou relatórios de casos (Patton, 1986).

Com base nas constatações anteriores, a abordagem adotada considera que o estudo da adaptação organizacional necessita de métodos que favoreçam o entendimento da construção social da realidade, reproduzida e modificada através da ação contínua dos atores sociais.

A busca por metodologias que favoreçam a visão do todo organizacional, embora ainda incipiente na Teoria Organizacional, já denota uma mudança em um campo em que se caminha com dificuldade. É possivelmente o primeiro passo para o reconhecimento da necessidade de adotar-se metodologias que não fragmentem a organização, mas que a concebam de forma integrada, focalizando o objeto de estudo em seu todo. Conforme Leitão (1995, p.112), isto pode levar ao reconhecimento de que a organização “integra um sistema mais amplo, dentro do princípio de que, no universo, tudo está ligado a tudo e qualquer divisão será inevitavelmente arbitrária.”

Na prática, entretanto, convive-se com muitas dificuldades para se romper com a atual estrutura epistemológica. Mas é possível que se concebam “ampliações gradativas do objeto do estudo” (Leitão, 1995, p.112), como, por exemplo, estudar a mudança organizacional a partir da análise do contexto em que elas ocorrem, como sugere Pettigrew (1987), ou a decisão organizacional no contexto do comportamento organizacional, como parecem propor Mintzberg e Waters (apud Butler, 1990).

Leitão (1995) salienta que fugir ao reducionismo não é tarefa simples, pois ele é uma expressão, no campo da metodologia científica, dos condicionamentos humanos para perceber o ambiente de forma fragmentada. Para entendermos a totalidade do fenômeno a ser estudado é

necessário que se busquem metodologias fundamentadas em uma visão holística da sociedade.

Partindo-se desse ponto de vista, a abordagem qualitativa é a mais apropriada para esta pesquisa, pois ela permite analisar as ocorrências da vida real a partir do entendimento da realidade como uma “construção social da qual o investigador participa e, portanto, os fenômenos só podem ser compreendidos dentro de uma perspectiva holística, que leve em consideração os componentes de uma dada situação em suas interações e influências recíprocas, o que exclui a possibilidade de se identificar relações lineares de causa e efeito e de se fazer generalizações do tipo estatístico” (Alves, 1991, p. 55).

Resumidamente, esta pesquisa fundamentou-se em uma metodologia qualitativa do tipo interpretativa, a qual procurou analisar a mudança organizacional tratando o processo como uma sequência de eventos que descreve como as estratégias mudam no tempo. Adotou-se também uma teoria teleológica do processo, na qual os objetivos do processo são definidos “interativamente pelos atores, muitas vezes de forma conflituosa e subjetiva” (Van de Ven, 1992; Cunha, 1996, p.18).

### **3.1. Perguntas de Pesquisa**

Alves (1991) destaca que as perguntas ou questões de pesquisa indicam os principais aspectos de interesse do pesquisador no contexto estudado. Para a autora, tais questões podem ser mais gerais ou mais específicas. A elaboração das perguntas de pesquisa é considerada por Yin (1984) como sendo embasada pelo quadro teórico apresentado, embora esta não seja uma opinião unânime na literatura especializada. Outros aspectos importantes na formulação das perguntas de pesquisa incluem estudos anteriores sobre o tema, depoimento de especialistas e o conhecimento prévio do contexto a ser analisado. As questões iniciais de pesquisa podem, ao

longo do estudo, ser reformuladas, abandonadas ou acrescidas de outras, num processo de focalização progressiva (Alves, 1991).

Assim, visando a solução do problema de pesquisa proposto e o alcance dos objetivos formulados no capítulo primeiro deste trabalho, elaborou-se a seguinte pergunta de pesquisa:

*Como ocorreu a adaptação estratégica da Universidade em estudo, nos últimos 34 anos, segundo a perspectiva da coalizão dominante em termos de processo, contexto e conteúdo?*

Especificamente esta pergunta pode ser decomposta em três questões básicas:

- 1) *Como ocorreu o processo de mudança na organização?*
- 2) *Qual a influência dos contextos (interno e externo) sobre as mudanças observadas?*
  - a) *Quais as condições objetivas do ambiente no período estudado?*
  - b) *Quais as condições subjetivas do ambiente no período estudado, ou seja, como a coalizão dominante percebeu as condições objetivas?*
  - c) *Qual o papel dos “stakeholders” nas mudanças ocorridas?*
- 3) *Qual o conteúdo das mudanças analisadas, ou quais as mudanças estratégicas ocorridas na organização em estudo?*

A questão principal, oriunda do desmembramento do problema de pesquisa proposto, segue a sugestão de Pettigrew (1987), que se refere à necessidade em se estudar o processo, o contexto e o conteúdo das mudanças estratégicas. Para a análise do contexto, utilizou-se também os estudos de Child e Smith (1987), que destacam a importância da análise das condições objetivas do ambiente, da arena cognitiva (entendida nesta pesquisa como a percepção da coalizão dominante sobre o ambiente externo) e da rede de colaboradores atuais ou potenciais

(*stakeholders*). A análise dos contextos tanto interno quanto externo busca suprir as limitações atribuídas à perspectiva da *firm in sector* de Child e Smith (1987) colocadas por Cunha (1996). Tal limitação refere-se à pouca relevância atribuída ao contexto interno, e, em relação ao contexto externo, a consideração apenas do “setor” deixando de analisar influências importantes como as do governo e as provocadas por mudanças sociais.

### 3.2. Definição dos Termos Considerados Importantes para a Pesquisa

Para Lakatos e Marconi (1991), a ciência lida com conceitos ou termos simbólicos que sintetizam os fenômenos perceptíveis da natureza, do mundo psíquico do homem ou da sociedade, de forma direta ou indireta. Todavia, para que seja possível esclarecer o fato ou o fenômeno que se está investigando e comunicá-lo de forma não ambígua, torna-se necessário defini-lo com precisão. Muitos conceitos podem ter significados diferentes dependendo do quadro de referência ou da ciência que o emprega. Além disso, uma mesma palavra pode ter vários significados dentro da própria ciência que a utiliza. Assim, a definição dos termos no presente estudo tem como objetivo esclarecer e indicar o emprego dos conceitos utilizados como segue:

**Adaptação estratégica:** entendida como sendo um processo de ajuste recíproco entre a organização e o ambiente externo (Cunha, 1996).

**Mudança estratégica:** mudanças que geram impacto em todo o sistema organizacional e redefinem o que a organização é ou mudam aspectos fundamentais como estratégia, estrutura, pessoas, processos e, em alguns casos, valores (Nadler e Tushman, 1990).

**Decisão estratégica:** “são aquelas que determinam a direção geral de uma empresa e, em última análise, sua viabilidade, à luz das mudanças previsíveis e incognoscíveis que podem ocorrer nos seus ambientes externos mais importantes” (Quinn, 1992).

**Estratégia:** compreendida como sendo a ocorrência de um padrão, de uma certa regularidade, num fluxo de decisões ou ações (Mintzberg apud Hardy, 1996). A adoção desta definição inclui tanto as estratégias planejadas, como reconhece a existência de estratégias emergentes.

**Evento crítico:** nesta pesquisa significa o mesmo que decisão estratégica.

**Coalizão dominante:** grupo de pessoas detentoras da maioria do poder na organização em um determinado período de tempo (Child, 1972).

**Conteúdo da mudança:** áreas em transformação, o que se altera durante o processo de mudança ou de adaptação organizacional.

**Processo da mudança:** refere-se às ações, reações e interações entre as pessoas durante a mudança (Pettigrew, 1987).

**Contexto interno da mudança:** conjunto de fatores internos da organização, tais como estrutura, cultura corporativa e processos políticos internos que interferem nas decisões tomadas pela organização.



**Contexto externo da mudança:** conjunto de fatores externos à organização que a influenciam direta ou indiretamente como, por exemplo, o meio social, político, econômico e competitivo no qual a organização opera.

**Ambiente externo:** neste estudo é sinônimo de contexto externo.

**Stakeholders:** pessoas, grupos, organizações ou instituições com as quais a organização possui relacionamento e que são direta ou indiretamente afetados pela ação organizacional.

### **3.3. Delimitação da Pesquisa**

#### **3.3.1. População e escolha do caso**

Com o intuito de dar continuidade aos estudos sobre adaptação estratégica de “organizações complexas”, iniciados por um grupo de pesquisadores do Núcleo de Estudos Estratégicos da Universidade Federal de Santa Catarina, coordenado pelo professor Dr. Cristiano J. C. de Almeida Cunha, do qual a pesquisadora faz parte, resolveu-se investigar o fenômeno da adaptação organizacional em organizações universitárias. Quando o tema estava sendo definido, dois tipos de organizações foram cogitadas: a hospitalar e a universitária. Quando o projeto de qualificação estava sendo elaborado, o tipo de organização acabou sendo definido e optou-se por estudar a organização universitária. Inicialmente, quando do projeto de qualificação, propôs-se um estudo de multicase, no qual seriam analisados, pelo menos três casos. Após a defesa do projeto e em conversa mantida com alguns membros da banca de defesa, definiu-se, juntamente com o orientador, que se estudaria um caso aprofundadamente. Essa decisão fundamentou-se na

idéia de “ir a fundo” na história de uma organização universitária o que demandaria muito tempo, dedicação e envolvimento.

O caso estudado está inserido no universo das universidades fundacionais do Estado de Santa Catarina. A Universidade do Sul de Santa Catarina - UNISUL foi escolhida para estudo devido a pelo menos duas razões. A primeira delas justifica-se por acreditar-se em um caso revelador (*revelatory case* (Yin, 1989)). A história organizacional da UNISUL apresenta características que permitiram o estudo de fenômenos pouco discutidos na literatura sobre organização universitária. Apesar das semelhanças na trajetória das universidades fundacionais do Estado de Santa Catarina, fatos da história dessa organização chamaram a atenção da pesquisadora. Pode-se citar o crescimento acelerado nos últimos anos, a força do acaso moldando as estratégias da organização<sup>8</sup> e os processos políticos internos.

A segunda razão pela qual se optou pelo estudo na UNISUL deve-se à facilidade de acesso aos dados. A análise aprofundada de uma dada realidade requer predisposição por parte dos informantes para facilitar não somente a entrada no campo, mas também o trânsito do pesquisador dentro da unidade analisada. Esse aspecto foi especialmente facilitado pela UNISUL devido ao fato de a pesquisadora trabalhar na instituição.

### 3.3.2. *Design e perspectiva de pesquisa*

Com a presente pesquisa propôs-se estudar a mudança organizacional por meio da análise contextualista apresentada por Pettigrew (1987). A metodologia de Pettigrew (1987) foi adotada, pois concorda-se com os autores que consideram essencial o estudo da mudança segundo um contínuo envolvimento entre contexto, processo e conteúdo. Além disso, o entendimento da

---

<sup>8</sup>A interferência do “acaso” no processo de adaptação da UNISUL aparece descrita na análise e interpretação dos dados.

dinâmica de certos eventos históricos relevantes no passado da organização servem de fundamento ao entendimento do processo de mudança corrente. Salama (1992) corrobora com esse argumento, salientando que para compreender a cultura de uma determinada organização torna-se necessário conhecer a sua história.

Assim, para melhor compreender a dinâmica e os mecanismos de adaptação organizacional, o trabalho foi desenvolvido também segundo uma abordagem longitudinal (Kimberly, 1976). Para tanto, avaliou-se uma organização universitária dentro de um processo histórico e social, atento à justaposição do analítico e do político, considerando, ainda, o papel da coalizão dominante e das circunstâncias provocadas pelas forças impulsionadoras e restritivas do ambiente. A proposta de condução de pesquisa dada por Pettigrew (1987) adequou-se aos interesses de observação histórica no processo de adaptação organizacional, exceto no que se refere ao conceito de nível de análise e aos próprios níveis de análise propostos pelo autor.

A definição do nível de análise proposta por Pettigrew (1985) pressupõe três condições que são questionáveis. Primeiro, que os níveis de análise sejam definidos de forma estanque: algumas variáveis fazem parte do nível econômico e estão mais distantes da organização, outras se classificam como fazendo parte do setor e estão mais perto da organização. Segundo, que o impacto das variáveis do nível econômico sobre a organização ocorre, na maioria das vezes, por meio do nível intermediário (setor) e, por último, que é sempre possível caracterizar os processos de acordo com os seus níveis de análise.

O primeiro pressuposto pode ser questionado na medida em que se torna muito difícil estabelecer claramente os limites entre a empresa e o seu ambiente, conforme discutido anteriormente na fundamentação teórica. Cunha (1996) salienta que essa separação se torna ainda mais complicada quando se levam em conta as novas tecnologias organizacionais, a tecnologia da informação, bem como os processos de parcerias e alianças estratégicas que

acabam criando relações entre organizações dificultando, ainda mais, a identificação dos seus limites ou de suas fronteiras. Um outro argumento utilizado por Cunha (1996) que se confronta com o primeiro pressuposto de Pettigrew (1985) refere-se ao fato de que o efeito de determinadas variáveis sobre a organização pode mudar em função do tempo. Variáveis como o governo, por exemplo, podem ser determinantes para uma organização em um certo momento e, em outros, pode ter seu impacto diminuído.

O segundo pressuposto de Pettigrew que se refere a uma hierarquia entre os níveis de análise pode ser colocada em dúvida a partir, por exemplo, do estudo de Austin (1990), que procura demonstrar a influência direta que o governo exerce sobre as organizações, especialmente as situadas nos países em desenvolvimento.

O terceiro pressuposto que se relaciona à possibilidade de descrever processos característicos de cada nível pode ser questionado em consequência das críticas formuladas aos dois primeiros argumentos (Cunha, 1996).

Para suprir essas deficiências, utilizou-se, nesta pesquisa, o conceito de “campo organizacional”, a fim de analisar a adaptação estratégica da organização em foco. Um campo organizacional, para Dimaggio e Powell (1991), é formado por diversos atores e suas ações constituindo um “espaço de poder” (Cunha, 1996), em que os atores (organizações, instituições, grupos ou indivíduos) e suas ações se inter-relacionam de forma complexa para atingir determinados objetivos. Além da inter-relação entre os atores e suas ações, Cunha (1996) salienta a importância de determinados fatos como o acaso que não está atrelado a nenhum ator específico e que pode redirecionar as estratégias de uma organização, influenciando-a no seu processo de adaptação.

Assim, o campo organizacional é entendido como sendo constituído de diferentes atores ou dimensões cujas características incluem: a ausência de fronteiras claras entre eles as quais se

interpenetram; uma natureza tanto objetiva quanto subjetiva do ambiente na medida em que é interpretado por indivíduos que agem em função de suas percepções (subjetiva) e por que apresentam estruturas que existem independentemente da interpretação dos atores (objetiva); a criação e a reformulação do campo organizacional a partir da ação social dos atores.

Meyer e Scott (1983) sugerem que as dimensões possam ser pensadas em termos de institucional e técnico-econômica. A primeira é caracterizada pela elaboração de normas e regras que pressionam a organização a se conformar a elas se desejar obter legitimidade do ambiente. Inclui atores como o governo, as organizações comunitárias, as organizações trabalhistas, dentre outros. A segunda relaciona-se à troca de produtos ou serviços produzidos por uma organização no mercado trazendo recompensas para as organizações que administram de forma eficiente e eficaz o seu processo de trabalho.

Entretanto, as características do campo organizacional definido denotam a necessidade de que as dimensões sejam construídas durante o processo de coleta e análise simultânea dos dados, partindo da percepção dos atores envolvidos no processo de mudança estratégica (Cunha, 1996).

Segundo a classificação de Triviños (1992), este trabalho caracteriza-se como um estudo de caso histórico organizacional, porque o interesse de pesquisa recai sobre a vida de uma instituição. O estudo de caso possibilita realizar uma análise intensiva e aprofundada da organização pesquisada, evidenciando de forma clara a sua dinâmica de funcionamento (Bruyne, 1977). Para Merriam (1998), o estudo de caso é utilizado para que se desenvolvam estudos em profundidade, resgatando os significados. O interesse desse tipo de pesquisa está no processo e não nos resultados; no contexto e não nas variáveis específicas; na descoberta ao invés da confirmação. Os estudos de caso diferenciam-se de outros tipos de estudos porque constituem-se em descrições intensas e na análise de uma unidade singular. Segundo Lüdke (1986), o estudo de caso é qualitativo quando se desenvolve numa situação natural, é rico em dados descritivos, tem

um plano aberto e flexível e focaliza a realidade de forma complexa e profunda. Para o autor, os estudos de caso visam à descoberta. Mesmo que o pesquisador parta de alguns pressupostos teóricos iniciais, sua atenção sempre estará voltada a novos elementos que podem emergir como importantes durante o estudo. Esse fato fundamenta o pressuposto de que o conhecimento não é algo acabado, mas uma construção que se faz e refaz constantemente. Uma outra característica dos estudos de caso citada por Lüdke (1986) é a de que é preciso levar em conta o contexto em que ele se situa. Para se compreender melhor a manifestação de um problema, as ações, as percepções, os comportamentos e as interações das pessoas devem estar relacionados à situação específica onde ocorrem ou à problemática determinada a que estão ligados. Para Godoy (1995), o estudo de caso tem sido amplamente utilizado quando os pesquisadores procuram responder às questões “como” e “por quê” certos fenômenos ocorrem, quando há pouca possibilidade de controle sobre os eventos estudados e quando o foco de interesse é sobre fenômenos atuais, que só podem ser analisados a partir de um contexto da vida real.

A tentativa de reconstrução do processo de adaptação com base em uma abordagem interpretativa traz subjacente a questão da generalização. Salienta-se, entretanto, que não existe nesta pesquisa, pela sua própria natureza e abordagem escolhida, uma preocupação maior com a generalização. Neste ponto, Giddens (1989) salienta que a descoberta de generalizações não é a totalidade e nem a finalidade principal da teoria social. Para ele o objetivo maior da teoria social seria a elucidação de processos concretos da vida social. Dyer e Wilkins (1991) enfatizam que estudos de caso famosos na literatura organizacional, como o de Selznick em 1961, o de Kanter em 1977 e o de Allison em 1971, foram responsáveis por um grande avanço teórico, tendo impacto até hoje em estudos e pesquisas no campo da administração. Na opinião de Dyer e Wilkins (1991), assumir que o estudo de caso não pode ser utilizado como unidade de análise para a construção de teorias é ignorar importantes contribuições nessa área. Para os autores, é

preciso captar a essência da pesquisa do estudo de caso: o estudo cuidadoso de um caso simples que leva os pesquisadores a enxergar novas relações teóricas e velhas questões, ou os ajudam a mudar substancialmente suas visões acerca das organizações.

Esta pesquisa caracteriza-se, ainda, por uma perspectiva longitudinal, na medida em que se estudou a mudança estratégica de uma organização universitária ao longo de sua existência. Assim, a orientação inicial do trabalho consistiu-se em uma reconstituição do quadro histórico da organização pesquisada, utilizando-se, primeiramente, dados secundários e, num segundo momento, dados primários.

### **3.4. Coleta e Análise dos Dados**

Nas pesquisas de caráter qualitativo torna-se difícil se demonstrar uma separação clara e distinta entre as fases de coleta e análise dos dados. Isso porque essas fases são desenvolvidas segundo uma interação dinâmica. Para a maioria dos autores como Merriam (1998), esses procedimentos devem ocorrer simultaneamente. Há um processo de retroalimentação e de reformulação constante entre a coleta e a análise dos dados. Triviños (1992) salienta que, muitas vezes, a coleta e a análise dos dados chegam a se confundir. A coleta muitas vezes se transforma em análise, denotando, em seguida, uma nova busca de informações (Miles e Huberman, 1987). Conforme salientado por Alves (1991) nesta pesquisa, este processo deu-se de forma bastante complexa e não-linear. À medida em que os dados foram sendo coletados, foi-se tentando identificar temas e relações, montando interpretações, o que originou outras questões que levaram a buscar novos dados, caracterizando um processo de “sintonia fina” estendendo-se até a análise final.

Após os primeiros dados coletados, foram feitas anotações e observações. Os dados

foram lidos e relidos e notas e comentários foram aparecendo na margem dos dados. Anotaram-se reflexões, temas importantes, pressentimentos e idéias para procurar derivadas desse primeiro conjunto de dados. Depois da segunda entrevista, os dados foram sendo comparados com aqueles coletados na primeira entrevista e com os dados secundários. Essas comparações foram demonstrando a necessidade de novos dados para complementar idéias ou informações já coletadas. No fim desse processo dinâmico, identificou-se um conjunto de categorias e temas importantes, os quais foram sendo organizados e refinados ao longo do tempo, dando origem aos eventos críticos identificados na análise deste trabalho, que, por sua vez, foram agrupados em períodos estratégicos e descritos a partir da interpretação dos atores.

#### 3.4.1. Coleta de dados

A coleta de dados neste estudo foi iniciada bem antes do que se poderia denominar de coleta “formal” dos dados. Na realidade, a observação por parte da pesquisadora de certos eventos da vida da organização pesquisada foram sendo anotados muito antes da etapa da “entrada no campo”. Isto devido ao fato da pesquisadora fazer parte da organização pesquisada. Mesmo sendo parte integrante da organização, a coleta dos dados foi uma etapa difícil. Difícil porque não é possível antecipar que tipos de problema o pesquisador irá encontrar. Isso já gera uma certa dose de resistência para iniciar a tarefa. Além disso, os dados coletados extrapolam o âmbito de atuação da pesquisadora na instituição e, muitas vezes, o fato de fazer parte da organização pode se tornar uma limitação. Inicialmente, trabalhou-se com materiais informativos já disponíveis em pesquisas anteriores, bem como com documentos organizacionais, revistas especializadas e informações, leis e resoluções obtidas junto ao Conselho Estadual de Educação. O exame do material disponível serviu como base para os próximos passos a serem



desenvolvidos e para a montagem do contexto e da história de vida da organização estudada, caracterizando o **ambiente objetivo** em que ela se desenvolveu. Algumas dificuldades foram encontradas nessa etapa do estudo. A principal delas refere-se à forma como os documentos organizacionais encontravam-se armazenados. A maior parte do material disponível estava disperso, sendo que a organização não possuía ainda um banco de dados ou um sistema de informações organizado o que dificultou o trabalho de coleta. Um exemplo disso foi a tentativa de resgate do organograma da UNISUL quando da sua transformação em universidade. O material encontrava-se perdido em meio a vários papéis e sua recuperação teve que ser feita pela pesquisadora, pois a organização não tinha este documento de sua história devidamente arquivado. Uma outra dificuldade diz respeito às limitações da pesquisadora no que se refere à interpretação de documentos jurídicos. O mesmo ocorreu para a compreensão de fatos passados não vivenciados pela pesquisadora, aliados a um extraordinário volume de dados que dificultaram a sua manipulação. Soma-se a isso o fato de ser esse o primeiro trabalho de natureza qualitativa realizado por esta pesquisadora.

Após o exame do material coletado, partiu-se para as entrevistas a fim de se obter dados sobre o **ambiente subjetivo** da organização por meio da análise da **percepção** dos membros das **coalizões dominantes** da organização. As entrevistas foram a principal fonte de informação deste estudo, seguindo a orientação de Merriam (1998). Em um primeiro momento, foram analisadas aproximadamente vinte entrevistas já transcritas sobre a história da UNISUL, feitas por acadêmicos do Curso de História, oferecido pela Instituição, para a disciplina Metodologia Histórica. Essas entrevistas foram utilizadas para o conhecimento da história da universidade contada por professores, dirigentes e ex-dirigentes da instituição. Após essa primeira etapa a qual ocorreu durante o mês de abril de 1999, iniciaram-se as entrevistas, que ocorreram nos meses de maio e junho de 1999, com os integrantes das coalizões dominantes na organização nos

diferentes períodos (Child e Smith, 1987; Child, 1972) da Universidade, a fim de focar mais diretamente o objetivo da presente pesquisa. Ao todo foram 10 entrevistas gravadas em fita cassete e transcritas posteriormente. As entrevistas duraram em média 60 minutos.

Ao contrário do que ocorre nas pesquisas consideradas tradicionais, nos estudos qualitativos torna-se difícil precisar antecipadamente o número de sujeitos envolvidos, embora sempre seja possível indicar alguns, como também o modo pelo qual se procura selecionar os demais (Alves, 1991). De forma geral, a identificação dos entrevistados se deu exatamente conforme a sugestão de Lincoln e Guba (apud Alves, 1991), ou seja, o processo de seleção dos sujeitos envolvidos considerou:

- 1) a identificação dos participantes iniciais, pela ajuda de informantes que tinham amplo conhecimento do contexto estudado;
- 2) a emergência ordenada da amostra, ou seja, novos informantes foram sendo incluídos na medida em que informações foram sendo obtidas de sujeitos anteriormente selecionados;
- 3) a focalização contínua da amostra, à medida em que novos aspectos importantes do contexto foram emergindo, foi necessária a inclusão de outros sujeitos relacionados com essas questões;
- 4) o encerramento da coleta, porque, depois de um certo ponto, a importância das informações obtidas começou a decrescer ou a tornar-se redundante, não justificando a inclusão de novos elementos.

Esse processo requereu da pesquisadora um envolvimento contínuo com o contexto estudado, exigindo dela, muitas vezes, uma certa dose de intuição para perceber quando os dados obtidos já eram suficientes para se chegar a uma visão holística dos fatos observados conforme destacado por Gil (1991). No processo de pesquisa, a atenção da pesquisadora para identificação das diferentes coalizões formadas na organização nos diferentes períodos foi essencial para compreender a arena política da organização. As questões relacionadas ao poder dentro das

organizações são bastante complexas, pois elementos de diferentes coalizões se juntam em determinados momentos para aumentar seu poder interno.

De forma geral, as entrevistas foram muito pouco estruturadas, respeitando a característica das entrevistas qualitativas as quais dão liberdade ao informante de relatar os dados que, para ele, são os mais relevantes e, ao mesmo tempo, favorecem ao pesquisador a captação do fenômeno de acordo com a interpretação dos entrevistados. Assim, tais entrevistas tendem, conforme Alves (1991), a se parecer muito mais com uma conversa do que propriamente com entrevistas formais. Seu principal objetivo é captar a arena cognitiva da coalizão dominante (Child e Smith, 1987).

Além das 10 entrevistas realizadas com as coalizões dominantes, a pesquisadora ouviu dois consultores da Universidade e dois técnicos do Conselho Estadual de Educação que também encontram-se engajados na história de vida e no contexto da instituição. As informações obtidas junto a esses informantes se deu a partir de uma conversa informal ou de uma entrevista não-estruturada. Tais conversas, por solicitação dos informantes, não foram gravadas, sendo anotadas pela pesquisadora durante o processo de coleta.

### **3.4.2. Análise dos dados**

Nos meses de julho e agosto de 1999, procedeu-se à análise dos dados, realizada de forma descritivo/interpretativa correspondendo à abordagem qualitativa, a qual foi empreendida a partir da utilização dos procedimentos da “pesquisa direta” proposta por Mintzberg (1979). A abordagem de Mintzberg caracteriza-se por assumir uma perspectiva indutiva e longitudinal. O caráter longitudinal da pesquisa, entretanto, traz em seu bojo uma dificuldade, que é a de se analisar as mudanças estratégicas das organizações por períodos muito longos. Para isso,

Mintzberg e McHough (1985) sugerem a reconstrução histórica e contextual do comportamento da organização, propondo quatro etapas. A primeira delas relaciona-se à coleta de dados, com prioridade para os dados secundários. Durante essa fase, as entrevistas são consideradas apenas dados complementares ou esclarecedores de aspectos dúbios e os dados secundários explorados por meio da análise documental. A segunda etapa é aquela em que são inferidas as estratégias e os períodos, de acordo com um arranjo cronológico dos dados. Quando possível, os dados são localizados em uma escala comum de tempo e examinados com base em padrões ou consistências ao longo do tempo. A terceira etapa refere-se à análise de cada período que, dessa vez, apóia-se nas entrevistas, a fim de buscar informações que favoreçam a explicação do comportamento estratégico da organização. A abordagem interpretativa, utilizada principalmente nesta etapa, apóia-se na linguagem própria dos atores para descrever os eventos e os significados que os atores atribuem a esses mesmos eventos. A descrição dos eventos e dos significados permite ao pesquisador derivar categorias e conceitos os quais podem gerar a base para o entendimento do fenômeno estudado. A quarta etapa caracteriza-se pela busca de explicações teóricas ou conceituais para cada período histórico, bem como para todo o processo.

Assim, iniciou-se esta pesquisa com incidentes particulares retirados de dados iniciais os quais foram sendo anotados e conceituados. A conceitualização se deu a partir da separação das observações, setenças e parágrafos. Para cada incidente discreto, idéia ou evento foi dando-se um nome a fim de representar os fenômenos identificados. Esses incidentes foram sendo comparados a outros dados encontrados que demandavam interpretações similares ou não. Essas comparações conduziram à identificação de temas experimentais que foram sendo juntados a novos dados emergentes e assim sucessivamente. As comparações continuaram sendo feitas até que os temas ou eventos foram agrupados em determinados períodos, os quais, por sua vez, foram sendo dimensionalizados a partir de suas próprias características.

A metodologia de pesquisa adotada neste estudo buscou a utilização dos procedimentos da abordagem da *direct research*, sendo os dados analisados de forma descritivo/interpretativa, podendo ser resumida a partir das seguintes tarefas:

- 1- coleta de dados secundários, seguida dos dados primários;
- 2- montagem de uma lista de eventos baseada nos dados primários e nos secundários, dando especial atenção aos eventos críticos: para essa tarefa destaca-se Miles e Huberman (1984), por proporem uma lista de eventos que favorece uma visão geral do processo de mudança estratégica; outros autores destacados são Pettigrew (1987), Child e Smith (1987), Mintzberg e McHough (1985);
- 3- definição dos períodos estratégicos baseada na interpretação tanto dos informantes quanto do pesquisador;
- 4- construção de um modelo relacionando atores e ações, com base na interpretação dos entrevistados e também do pesquisador;
- 5- análise teórica dos períodos com a ajuda do modelo;

### 3.5. Limitações da Pesquisa

O entendimento dos fenômenos inerentes à realidade das organizações é dificultado, constantemente, pelo caráter limitante desta mesma realidade, na condição de produto das relações entre os seus integrantes. Diante de tais circunstâncias, os estudiosos da área orientam-se por modelos de análise que delimitam e explicam os fenômenos sob diferentes perspectivas. Nesse sentido, algumas limitações de natureza teórica e metodológica são apontadas como fatores restritivos nesta pesquisa.

O primeiro fator limitante refere-se ao método adotado, o qual se constitui em um componente restritivo no que se refere a generalizações para outras realidades organizacionais. Apesar de algumas questões observadas neste estudo se apresentarem como referencial para o exame das interações e dos fenômenos presentes em outras instituições submetidas a processos de mudança e de adaptação organizacional, em especial nas universidades de caráter municipal e comunitário, o método de estudo de caso tende a reduzir os resultados obtidos aos limites da organização pesquisada. Todavia, não obstante à restrição, os procedimentos metodológicos utilizados podem ser transferidos para a análise de situações semelhantes.

Outro fator que pode ser identificado como limitante refere-se à natureza dos dados e das técnicas empregadas para a sua coleta e análise. Há que se considerar, nesse âmbito, a fidedignidade dos dados primários. Na medida em que se reportam a situações passadas ocorridas na organização, tais dados estão sujeitos a percepções recodificadas e a novas interpretações por parte dos entrevistados, podendo conduzi-los a uma avaliação distorcida dos fatos sob investigação.

A técnica adotada para a coleta de dados primários relaciona-se, por sua vez, à credibilidade atribuída ao pesquisador por parte dos informantes. No caso em estudo destaca-se

esse fato, em particular, pelo comprometimento muitas vezes político e pelas relações de poder que comumente envolvem a implementação de mudanças de natureza estratégica em organizações universitárias. Em muitos momentos, os indivíduos não expressam as suas reais opiniões acerca do que está sendo focalizado por temor de algum tipo de represália dentro da organização, mesmo sob a garantia do anonimato. Some-se a isto o fato de a pesquisadora integrar o quadro de colaboradores da organização em estudo o que pode acentuar ainda mais o fator limitante.

O último aspecto destacado relaciona-se à subjetividade intrínseca na adoção da técnica de análise de dados selecionada. Mesmo com todo o rigor empreendido na tentativa de manter a objetividade na sua aplicação, não se pode assegurar a isenção de manifestações oriundas da percepção do próprio pesquisador. Justifica-se essa possibilidade pelo fato da abordagem qualitativa permitir a maior aproximação da realidade investigada, bem como a sistematização da prática de pesquisa por meio da reflexão constante sobre as informações obtidas.

## 4. O CONTEXTO DA UNIVERSIDADE NO MUNDO

Neste capítulo, apresenta-se o contexto no qual se desenvolveu a universidade. Para isso, procurou-se resgatar um pouco da história da universidade no mundo retornando ao seu princípio, ainda na Idade Média. Após o resgate histórico mundial, o qual se considera de grande importância dada a necessidade de entendimento do tipo de organização que se procurou investigar, parte-se para um breve relato do desenvolvimento da universidade no Brasil. Neste item, que inclui a caracterização e o desenvolvimento do Modelo Catarinense de Educação Superior, **busca-se cumprir o item “a” da segunda questão de pesquisa**, qual seja, o mapeamento do ambiente objetivo externo à organização a partir da análise das décadas nas quais se desenvolveu a instituição em estudo.

### 4.1. A Universidade na História

O exame histórico das sociedades permite observar que a universidade como organização é muito antiga. Sua origem data do fim do século XI, tendo seu berço na Europa medieval (Verger, 1990).

Alguns autores acreditam que as universidades tiveram sua origem nas escolas isoladas que, com o passar do tempo, assumiram novos campos de conhecimento e transformaram-se em estruturas mais complexas (Lopes, 1994).

Rossato (1989) e Verger (1990), entretanto, consideram as universidades como entidades posteriores às escolas isoladas. Segundo esses autores, com exceção da Itália, todas as escolas isoladas encontravam-se ligadas à Igreja não sendo, por essa razão, consideradas universidades.



Formadoras do corpo eclesiástico das igrejas, as escolas isoladas passavam os conhecimentos teológicos e condenavam o saber secular. Tinham como objetivo, formar jovens destinados ao clero, preparando-os para tarefas litúrgicas (Verger, 1990).

Nessa época, observa-se, por um lado, um forte clima religioso, determinado pela Igreja Católica o qual gerava o dogmatismo e a imposição de verdades própria dos ambientes autoritários. Por outro lado, nasce e se cultiva, naquelas escolas, o hábito das discussões abertas, dos debates públicos e das disputas como aspectos integrantes dos currículos, mesmo que esses ocorressem sob a vigilância de um professor moderador que garantia a ortodoxia das idéias e as eventuais conclusões (Luckesi et. al., 1996).

Minogue (1981) relata que no século XII um conjunto de esforços intelectuais culminou com o estabelecimento do *studia generalia* por grupos de estudiosos. Eram locais de aprendizagem que, em virtude da fama de seus professores, puderam atrair estudantes de toda a Cristandade: foi exatamente este significado universal que tornou tal *studia* também *generalia*. Os dois centros que se tornaram modelos para instituições posteriores foram Paris e Bolonha. A eles se sucederam muitos outros, de forma que uma rede dessas instituições se espalhou rapidamente pela Europa. Os professores em Paris e os estudantes em Bolonha acharam vantajoso se agrupar numa corporação legal, e conseqüentemente adotaram o termo *universitas*, um termo que podia ser utilizado por qualquer espécie de associação legal. Por volta do fim da idade média ele já estava começando a ser restrito ao que denominamos hoje de universidades.

A manutenção da unidade do conhecimento básico em relação a todas as especialidades e o favorecimento aos futuros especialistas de uma formação inicial unitária e geral é um esforço característico desse tempo (Luckesi et. al., 1996). Apesar disso, ainda não é possível se falar em conhecimento científico tal como ele é entendido hoje, já que grande parte do trabalho intelectual produzido naquele tempo girava em torno das verdades da fé e da religião, em que a filosofia era

bastante cultivada.

As primeiras e mais importantes universidades surgem, então, no século XII. É o caso da Universidade de Nápoles (Rossato, 1989) e das Universidades de Paris e de Bolonha (Verger, 1990). As universidades desenvolveram-se em meio a fortes e constantes lutas entre mestres, estudantes, igreja e principados. Em decorrência dos conflitos entre os mestres, o Estado e a Igreja, a gestão das universidades foi sofrendo constantes adaptações. Monroe (apud Rossato, 1989), por exemplo, aponta que no século XII os reitores tiveram, na sua maioria, as suas nomeações feitas pelo Estado e não mais pela comunidade acadêmica.

O final do século XIII é marcado pela existência de 19 universidades. Todas elas reconhecidas: 7 na Itália, 4 da França, 3 na Espanha, 2 na Grã-Bretanha, 1 no Egito, 1 em Portugal e 1 na Turquia. No século XIV são fundadas mais 25 universidades. Dentre elas destacam-se a Universidade de Heidelberg em 1385, na Alemanha, e a Universidade de Praga em 1347.

No século XIV, as universidades ainda não possuíam prédios próprios, tendo suas aulas ministradas em conventos, salas, clautros, na casa de professores e até ao ar livre (Rossato, 1989). Este fato evidencia que a falta de estruturas físicas e administrativas adequadas não impediu o desenvolvimento das universidades. Os séculos XV e XVI caracterizam-se pela diminuição da autonomia das universidades. Apesar disso, são criadas mais 30 universidades.

As primeiras universidades americanas originaram-se no início da idade moderna, a partir da desestruturação do feudalismo, quando a universidade medieval, conservadora na sua essência, torna-se incompatível com o Renascimento (Rossato, 1989). É marcante neste momento uma crescente rebelião burguesa contra a ordem medieval, resultando, de um lado, no desenvolvimento de uma mentalidade individualista, e, de outro, no desenvolvimento da “ciência moderna”. Luckesi (1996) chama a atenção para o fato de que há, nessa época, uma

considerável diversificação do conhecimento humano e uma fragmentação dos órgãos de transmissão do saber. O conceito de universidade, até então existente, torna-se incompatível com a realidade. Pode-se dizer que a universidade existente até então não acompanhou o espírito difundido pela Renascença e pela Reforma. Percebe-se, por parte da universidade, um comportamento defensivo, guardião das verdades estabelecidas no sentido de não acrescentar aos valores do passado as numerosas descobertas que se faziam. Esta fase da universidade é marcada pelas repetições dogmáticas, as quais eram ditadas e repassadas como verdades incontestáveis por cátedras. As penas resultantes da contestação dos dogmas estabelecidos variavam entre a fogueira, a prisão, o afastamento das funções, a perda da cátedra, excomunhão, dentre outras. Luckesi (1996) acredita que o ensino autoritário, em que o professor assume a postura de quem detém o critério de verdade e no qual o aluno simplesmente repete o professor, pode encontrar explicação neste passado.

O século XVI marca o aparecimento de mais 50 universidades, destacando-se a Espanha como o principal país. Este fato ocasionou o surgimento das primeiras universidades em colônias espanholas da América.

Nos séculos seguintes (XVII e XVIII), decresce o ritmo de expansão das universidades na Europa ao mesmo tempo em que marca o crescimento das Universidades Norte Americanas (Rossato, 1989). Tais entidades são desenvolvidas a partir de uma nova concepção, ou seja, são compreendidas como um centro de progresso, com profissionais e estudantes criativos e onde a pesquisa e o ensino coexistem, a serviço da investigação criativa (Romero, 1988). O século XVIII é também o século dos enciclopedistas, o movimento iluminista que questiona o tipo de saber estribado nas “summas medievais” (Luckesi, 1996).

No século XIX, o comportamento das universidades sofre forte impacto causado por fatores tais como a reforma napoleônica, quando a criação da universidade imperial rompe com a

concepção tradicional de universidade. Esta nova concepção objetivava a estabilidade política do Estado e buscava um ensino profissional uniforme confiado a um corpo organizado. Portanto, tinha um caráter profissional, na linha do espírito positivista, pragmático e utilitarista do iluminismo (Luckesi, 1996). Como organização, a universidade napoleônica apresentava uma forte hierarquia administrativa e programas padronizados (Romero, 1988).

Outros acontecimentos do século XIX que exerceram forte impacto no comportamento das universidades foram o surgimento de universidades voltadas para a pesquisa, o número expressivo de novas universidades, as novas funções da universidade requeridas pela revolução industrial e o surgimento das universidades populares. Estas últimas objetivavam a expansão da instrução entre as massas, buscando a mudança das idéias e levando à aproximação das classes intelectuais e operárias (Rossato, 1989).

Dentre estes acontecimentos, destaca-se a Revolução Industrial, pela forma que introduziu o paradigma econômico marcado pela dominação da racionalidade instrumental sob as demais formas de racionalidade, e orientando as ações dos indivíduos nos mais diferentes tipos de atividades humanas. A ciência “moderna” passa a ser o instrumento legitimador das ações dos indivíduos, forçando a reestruturação do conhecimento e de todas as instituições da sociedade.

Ao lado da universidade napoleônica, surge também, em consequência das transformações impostas pela industrialização, uma outra mentalidade voltada para a investigação científica. O marco dessa mudança se dá em 1810, quando foi criada a Universidade de Berlim na Alemanha. Segundo Luckesi (1996), Velho (1996) e Santos (1998), a universidade moderna como centro de pesquisa é uma criação alemã (e não norte-americana), destinada a preparar o indivíduo para descobrir, formular e ensinar a ciência, levando em consideração as transformações da época. Santos (1998) afirma que o princípio da autonomia da

Universidade de Berlim trouxe importantes implicações para professores e alunos: a liberdade de pesquisar e ensinar e a liberdade de aprender. Com isso, foi introduzida na universidade européia o princípio da proteção da liberdade acadêmica. A liberdade de ensinar significou, na Universidade de Berlim, o direito de o professor ensinar o que havia pesquisado e o que acreditava que era verdade. A liberdade de aprender se concretizou no currículo dessa universidade alemã por meio do chamado sistema de escolha pelo estudante do que ele pretendia cursar, sem nenhuma imposição curricular sobre ele, não havendo, portanto, um currículo rígido, obrigatório, fechado ou único que ele deveria obrigatoriamente seguir. Assim, a universidade de Berlim instaurou, segundo Santos (1998), um sistema que concedia ao estudante o direito de escolha das disciplinas que pretendia cursar. Esse conceito de *Lernfreiheit* inspirou o desenvolvimento do “sistema eletivo” nas universidades norte-americanas e em outros países.

Na Segunda metade do século XIX, o sistema eletivo foi incorporado pela Universidade de Harvard que liderou sua adoção e generalização nas universidades americanas. A radicalização do sistema em Harvard (que aboliu qualquer resquício do currículo seriado obrigatório) foi tão grande, que acabou criando um sistema caótico na universidade americana no fim do século, de modo que, no início do século XX, a solução do problema foi definida a partir da eleição de um conjunto de disciplinas obrigatórias e de outro de disciplinas eletivas. O compromisso com o ponto intermediário entre a total imposição institucional e a plena liberdade estudantil transformou-se no modelo curricular hegemônico das universidades americanas até o presente. Toda essa tradição curricular americana tem, segundo Santos (1998), relação direta com o princípio da autonomia do estudante universitário instaurado na Universidade de Berlim.

Pode-se perceber que no esforço de construção da universidade no mundo, há, também, uma busca pela autonomia universitária como condição necessária para questionar, investigar e propor soluções para problemas complexos produzidos pela atividade humana.

A análise da história da universidade não se dá em vão, mas significa a base para o entendimento da sua existência atual. Suas características e suas especificidades encontram explicação no passado que modela o comportamento dessas instituições.

Como todos os outros tipos de organizações, a universidade guarda um estreito vínculo com a sua história, transformando-se e contribuindo para a transformação da sociedade.

#### **4.2. A Universidade Brasileira e a Universidade Catarinense**

O Brasil teve suas primeiras universidades apenas no início do século XX, enquanto as primeiras universidades da América Latina apareceram por volta do século XVII. Considerando que o ensino, de forma geral, está atrelado a fatores tais como a tradição cultural, o estágio de desenvolvimento econômico, a idade do país, a religião e aspectos étnicos (Lopes, 1994), no Brasil estes fatores caracterizam-se por uma fraca tradição cultural e por uma economia ainda em desenvolvimento, sendo um país novo e cujas universidades não ultrapassam a 80 anos.

Resultado da ação do Estado, a universidade brasileira formou-se, segundo alguns autores, a partir das escolas isoladas, logo após a vinda da Família Real de Portugal (Vahl, 1991). Antes disso, os luso-brasileiros faziam seus estudos superiores na Europa, principalmente na cidade de Coimbra, em Portugal. Apesar dos esforços dos jesuítas, a coroa portuguesa não permitia a criação de uma universidade no Brasil, o que não ocorreu nos demais países da América Latina, de colonização espanhola.

O então chamado ensino superior é instituído no país com a vinda de D. João VI para o Brasil. Nasce, então, as aulas régias, os cursos e as academias em respostas às necessidades militares da Colônia, consequência da instalação da corte no Rio de Janeiro (Luckesi, 1996).

Em 1808, foi criada a faculdade de Medicina da Bahia resultante da evolução de cursos

de anatomia, cirurgia e medicina (Luckesi, 1996; Vahl, 1991). Em 1854, foram criadas as faculdades de Direito de São Paulo e Recife resultantes dos cursos jurídicos. Em 1874, ocorre a separação entre os cursos civis e militares, constituindo-se as escolas Militar e a Politécnica do Rio de Janeiro. Em seguida é inaugurada em Ouro Preto, no Estado de Minas Gerais, a Escola de Engenharia. Aproximadamente em 1900 consolidava-se no Brasil o ensino superior sob a forma de Faculdade ou Escola Superior (Luckesi, 1996).

Durante a primeira República, ainda em 1890, ocorre a Reforma Benjamim Constant (Canuto, 1987). Influenciada diretamente pelos ideais positivistas de eliminação dos privilégios educacionais os quais determinavam a extensão do exame de madureza<sup>9</sup> para os colégios organizados pelos governos estaduais, a Reforma acabou com a prerrogativa até então exclusiva do Colégio Pedro II e criou o Conselho de Instrução Superior, que dentre as suas atribuições estava a criação de novos estabelecimentos de ensino.

Em 1911, a Reforma Rivadária Correia instituiu o vestibular em substituição ao exame de madureza como uma nova forma de acesso ao ensino superior (Canuto, 1987; Romanelli, 1991). A partir daí, cresce a demanda por matrículas em cursos superiores, deflagrada, principalmente, após a Primeira Guerra Mundial a partir do processo de urbanização acelerada que ocorreu por conta da industrialização crescente.

A Reforma Carlos Maximiliano, em 1915, passa a exigir, além do exame vestibular já instituído, o certificado de conclusão do ensino secundário, o que, segundo a análise de Canuto (1987), configurava-se como mais um mecanismo para contenção da expansão do ensino superior. Além deste aspecto, a Reforma estabelecia os requisitos para a criação de universidades, quais sejam: a exigência de um contingente populacional mínimo de 100.000 habitantes e, no caso das capitais com contingente inferior, um mínimo de um milhão no Estado;

---

<sup>9</sup> Exame cuja aprovação permitia a matrícula em qualquer instituição de ensino superior do país.

e, sua constituição a partir da reunião de Escolas Superiores ou Faculdades em funcionamento há cinco anos. O quadro político, social e econômico característicos da década de 20 no Brasil, aliado à continuidade significativa dos processos migratórios e de urbanização, com as insatisfações políticas acumuladas desde a proclamação da República e com a crescente tensão entre o eminente processo de industrialização e a grave crise do comércio cafeeiro, acabaram por propiciar que as questões educacionais assumissem a merecida prioridade que lhe fora negada até então (Azanha, 1994).

Com base na Reforma Carlos Maximiliano surge, em 1920, a Universidade do Rio de Janeiro, a partir da reunião das Escolas Politécnica e de Medicina juntamente com uma das Faculdades de Direito da também então Capital Federal.

Não há, na literatura especializada, unanimidade no que se refere à criação da primeira universidade no Brasil. Enquanto alguns autores como Carvalho et al. (1991) defendem a Universidade do Rio de Janeiro, Vahl (1987) fala da Universidade de Manaus fundada em 1909 em pleno Ciclo da Borracha, a qual funcionou até 1926 e foi novamente reativada em 1962 como Universidade Federal do Amazonas. Outros como Tobias (1980) acreditam que a primeira Universidade no Brasil foi a Universidade do Paraná, criada em 1912. Uma outra corrente representada por Roitman (1986) defende a Universidade de São Paulo como o primeiro movimento de criação consolidado.

Para Luckesi (1996), é a partir de 1930 que se inicia o esforço de reestruturação e transformação do ensino superior no país. A Reforma Francisco Campos, instituída pelo Decreto nº 19.851, de 11 de abril de 1931, define o Estatuto da Universidade Brasileira que permite, de forma inovadora, a substituição de uma das três escolas tradicionais por uma de letras, ciências e educação quando de sua constituição. Instituiu-se, ainda, o Conselho Nacional de Educação, com amplas atribuições, normativas e controladoras neste nível do ensino. Legalmente, passou-se a



chamar de universidade, a união de três ou mais faculdades. É dentro dessa perspectiva que em 1933 e 1934 são fundadas respectivamente as universidades de Minas Gerais e de São Paulo.

Em 1937, a ditadura do Estado Novo impediu a formação de uma universidade brasileira idealizada por Anísio Teixeira como centro de debates livres (Luckesi, 1996). Entretanto o período do Estado Novo foi também marcado pela criação de mais 95 instituições de ensino superior, totalizando 181 em 1945 (Vahl, 1991). Até aproximadamente 1960 continuam-se com os agrupamentos de escolas e faculdades existentes em torno de uma administração central (a Reitoria). Tal organização baseava-se em modelos tradicionais (Luckesi, 1996; Vahl, 1991) e totalizavam, no início da década de 60, 404 instituições de ensino superior (Vahl, 1991).

No Estado de Santa Catarina, a primeira instituição de ensino superior, o Instituto Politécnico, foi criado em 1917 com cursos de odontologia, farmácia, engenharia e comércio. Seu grande incentivador foi José Arthur Boiteux que, anos depois, por uma vida toda dedicada ao ensino superior, recebeu o título de “patriarca do ensino superior” em Santa Catarina. No período compreendido entre 1940 e 1960, outras instituições foram surgindo, como é o caso das Faculdades de Ciências Econômicas, Odontologia e Farmácia, Filosofia, Medicina e Serviço Social. Estavam instaladas as condições para a criação da tão sonhada Universidade Federal de Santa Catarina, instituída em 18 de dezembro de 1960 (Hawerroth, 1999).

#### **4.2.1. Os anos 60**

Segundo Albuquerque (1979), só a partir dos anos sessenta é que se pode falar em uma universidade brasileira ou, de forma menos abstrata, em algumas universidades brasileiras, ou ainda, em algumas concepções brasileiras de universidade.

Nesta década, ocorreram no país grandes movimentos que exigiam as chamadas Reformas de Base, as quais incluíam as Reformas Agrária, Tributária, Administrativa e Universitária. Tais manifestações continuaram nos anos seguintes, inclusive quando os militares assumiram o poder em 1964.

Em 1961, a Lei nº 4.024, de 20 de dezembro de 1961, foi aprovada e promulgada após tramitação por 14 anos no Congresso Nacional. Esta Lei, conhecida como LDB (Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional), criou o Conselho Federal de Educação (CFE), que passou a exercer papel fundamental na educação do país. Neste mesmo ano foi criada a Universidade de Brasília - UnB, que apresentava em sua concepção uma estrutura organizacional avançada e flexível e capaz de permitir que a instituição alcançasse os fins para os quais estava sendo criada, ou seja, ser um centro de excelência em matéria de ensino e pesquisa. A UnB foi planejada e implantada com base em modelos estruturais mais avançados com Institutos Centrais de Ciências, Artes e Letras; Faculdades para as Ciências Aplicadas e Órgãos Complementares para os Serviços. Estava também presente a idéia de Campus Universitário, chamado à época de Cidade Universitária (Vahl, 1991; Vahl, 1987).

Em 1965, foi elaborado por um técnico norte-americano, por solicitação do então Ministro da Educação e Cultura, um diagnóstico da situação do ensino superior brasileiro, conhecido como “Relatório Atcon”. Este relatório continha recomendações para a reestruturação da universidade brasileira, além da criação de um Conselho de Reitores e do treinamento de administradores universitários.

Em 1966, então, foi criado o Conselho de Reitores e no fim do mesmo ano foi assinado o Decreto-Lei nº 53, de 18 de novembro, que estabeleceu “princípios e normas de organização para as universidades Federais e dá outras providências”, condenando toda a estrutura até então vigente no país abrindo caminho para a implantação da Reforma Universitária. Este instrumento

legal estabeleceu a unidade das funções de ensino e pesquisa e vedou a duplicação de meios para fins idênticos ou equivalentes no âmbito das universidades. Este dispositivo, portanto, acabava com o sistema “carreirocêntrico”, seriado, com toda a sua estrutura de Escolas e Faculdades que tipicamente duplicavam meios para os mesmos fins dentro das universidades (Vahl, 1987). Entretanto, este Decreto gerou uma série de dúvidas sobre como as universidades deveriam proceder para aplicá-lo. Foi então que, em 28 de fevereiro do ano seguinte, foi assinado o Decreto-Lei nº 252, que estabeleceu “normas complementares ao Decreto-Lei nº 53/66”, instituindo a departamentalização a fim de evitar a duplicação de meios previstos no Decreto precedente (Vahl, 1987).

Finalmente em 28 de novembro de 1968 foi promulgada a Lei nº 5.540, que fixou “normas de organização e funcionamento do ensino superior e sua articulação com a escola média”. Esta Lei procurou elucidar as dúvidas surgidas por ocasião da aplicação das leis anteriores e definiu alguns pontos básicos.

Apesar da Reforma atingir apenas as universidades públicas federais, as demais universidades (não federais e particulares) também passaram a adotá-la tendo em vista que a sua adoção era critério preferencial para o recebimento de subvenções ou auxílios orçamentários por parte da União.

Do ponto de vista formal, a reforma universitária de 1968 consagrou em lei muitas das reivindicações dos professores e do movimento estudantil do período pré-64. Foi abolida a cátedra<sup>10</sup> e substituída pelo sistema colegiado de departamentos. A criação de institutos centrais, reunindo disciplinas que antes eram repetidas por várias faculdades e cursos, foi feita com o intuito de diminuir a duplicação de esforços e aumentar a eficiência das universidades. Foi

---

<sup>10</sup> “ O regime de cátedra foi instituído pela constituição de 1934, reafirmado na constituição de 1946. Os atributos principais do catedrático era a vitaliciedade e a liberdade da cátedra, estabelecendo um privilégio, dado por seu caráter vitalício e inamovível, que determinava um poder centralizado nas mãos de uma minoria de catedráticos em detrimento dos demais docentes” (Wanderley, 1988, p. 62).

introduzido um ciclo básico como forma de dar aos estudantes uma formação geral antes da especialização profissional, compensando as limitações do ensino secundário. Finalmente a legislação consagrou a indissolubilidade do ensino, pesquisa e extensão e estabeleceu o ideal de que todo o ensino superior do país se organizasse em universidades, e não simplesmente em escolas isoladas (Vahl, 1987; Schwartzman, 1992).

Apesar do caráter excepcional dos estabelecimentos isolados, o Conselho Federal de Educação, órgão responsável pelas autorizações para funcionamento de novas instituições de nível superior, embora não respaldado de forma unânime por seus integrantes, passou a autorizar a criação de novos cursos em áreas não saturadas, buscando atender a crescente demanda por ensino superior e as necessidades do sistema produtivo.

Segundo Vahl (1980), a rede privada absorveu, em suas instituições de ensino superior, uma população ávida por ascender socialmente através do ensino. Essa seria uma importante participação na solução provisória de um dos grandes problemas educacionais do país. Nesta fase, muitos foram os interessados em aproveitar as facilidades propiciadas pelo governo e pela crescente demanda, ingressando no campo da comercialização do ensino superior investindo na abertura de novas escolas. Tal expansão se deu de forma quantitativa e seguiu critérios de mercado, havendo interesse maciço em cursos de baixo investimento inicial e baixo custo operacional, que, via de regra, não estavam voltados para fatores relacionados ao desenvolvimento nacional ou regional.

Mais importante do que as transformações legais foi o que realmente ocorreu com o ensino superior do país. A primeira grande modificação foi, segundo diversos estudiosos, a abertura do ensino superior a um número muito maior de pessoas. Em 1960, menos de 2% das pessoas entre 20 e 24 anos estavam matriculadas em universidades; em 1970, esse número havia aumentado para 5,2% e em 1975 já alcançava 11%, que embora significativo, ainda era pequeno

se comparado aos demais países da América Latina e da Europa (Schwartzman, 1992).

A expansão do ensino superior se deu, em parte, pelo aumento forçado das vagas no sistema público, mas, principalmente, pela grande expansão do sistema privado. Como consequência, um dos principais objetivos da reforma de 1968, que era a unificação das escolas isoladas em universidades, tornava-se cada vez mais remoto. Enquanto isso, o sistema federal passava de um regime em que predominavam professores de tempo parcial para um outro em que passaram a predominar os de tempo integral.

Albuquerque (1979) destaca três fatos ocorridos na década de 60 no Brasil. São eles: a Universidade de Brasília, a Reforma Universitária e a expansão quantitativa do sistema de ensino superior. Este período transformou a sociedade brasileira, não somente pela transferência da capital para Brasília, mas pela ocupação de novos espaços, pelas grandes obras de infra-estrutura e pela industrialização do Centro-Sul que passou a polarizar ainda mais a vida nacional. Novas dimensões sociais e culturais foram atingidas, pelo estabelecimento das comunicações em grande escala e pela urbanização acelerada, acima de qualquer previsão. Em tal contexto, o aparato educacional, como um todo, esteve submetido à pressões no sentido de expandir a oferta, em quantidade e qualidade, nos diversos níveis de ensino.

No final da década de 60 a universidade brasileira incorporou a inovação curricular preconizada pela Universidade de Berlim pela mediação da tradição da universidade americana com a introdução do sistema de crédito e matrícula por disciplina. Entretanto, o peso do domínio do sistema seriado obrigatório e a falta de recursos humanos, financeiros e estruturais impediram a plena adoção do novo sistema, levando mais a sua implantação formal do que efetiva (Santos, 1998).

Em síntese, o ensino superior no Brasil nos anos 60 sofreu modificações resultantes, principalmente, da Reforma de 1968 que teve um efeito paradoxal nas décadas seguintes e cujas

consequências ainda são sentidas de forma extremamente forte. Por um lado, consagrou um modelo idealizado de ensino superior baseado nas *research universities* mais prestigiadas dos Estados Unidos; por outro, levou à expansão praticamente forçada e desregulada de todo o sistema, baseado principalmente em escolas isoladas, no ensino privado e na criação de um professor público de tempo integral.

A importância dada ao ensino superior em Santa Catarina na década de 60 também fica evidenciada. Principalmente, a partir do I Plano de Metas do Governo Estadual instituído pelo então governador Celso Ramos. Dentre as preocupações do PLAMEG estava a educação, nos seus diversos níveis, incluindo subsídios que favoreciam tanto instituições públicas quanto privadas, buscando uma melhoria da qualidade de vida dos catarinenses. Uma das ações nesse sentido, foi traduzida pela “criação do fundo estadual de educação, destinado à construção, reconstrução, ampliação e equipamentos de prédios escolares de ensino primário, médio e superior, inclusive aperfeiçoamento de serviços, melhoria dos padrões pedagógicos e subvenções e ajudas financeiras e técnicas a entidades particulares ou oficiais de outra órbita, vinculadas ao setor” (Lei nº 2.772, de 21 de julho de 1961).

Da execução do Plano de Metas do Governo de Celso Ramos resultou a UDESC, na época, Universidade para o Desenvolvimento do Estado de Santa Catarina.

O II Plano de Metas Estadual instituído em 1965 no governo de Ivo Silveira, também buscou promover a expansão econômica e o desenvolvimento social do Estado. Priorizava, dentre outras coisas, a valorização dos recursos humanos através da difusão cultural e do ensino em todos os graus. Desenvolveu os instrumentos operacionais criados com a Universidade para o “Desenvolvimento do Estado de Santa Catarina” (Lei nº 3.971, de 30 de dezembro de 1965). Tais planos governamentais, embora muitas vezes não surtiram o efeito desejado, demonstravam,

pelo menos, a urgência de uma preocupação com a educação no Estado.

A partir do Plano de Metas do Governo de Celso Ramos, instituído em 21 de julho de 1961, surgiu no Estado de Santa Catarina um modelo altamente singular baseado no sistema fundacional municipal. Esse modelo, nascido do processo de interiorização do ensino superior no Estado, se deu em resposta à crença de que o ensino superior seria a mola propulsora necessária para o sonhado desenvolvimento regional (Hawerth, 1999). Os segmentos mais dinâmicos da sociedade passaram a defender e reivindicar a imediata instalação de instituições isoladas de ensino superior em suas regiões. Tendo em vista as características peculiares que definem os pólos econômicos regionais do nosso Estado, criaram-se e desenvolveram-se em todas essas regiões instituições isoladas de ensino superior. A maior parte dessas instituições hoje já são universidades<sup>11</sup> e foram responsáveis por dar uma grande contribuição para o desenvolvimento do Estado de Santa Catarina, diferenciando-o dos demais Estados da federação.

Esse processo teve início em 1964, com a criação da Faculdade de Ciências Econômicas de Blumenau, desencadeando iniciativas irreversíveis de interiorização da oferta de ensino superior, de democratização das oportunidades de acesso a cursos superiores de formação profissional e da formação de quadros vocacionados para atendimento das necessidades locais. A instalação dessas condições permitiram que milhares de jovens pudessem realizar uma formação profissional até então restrita à capital do Estado ou de Estados vizinhos.

#### **4.2.2. Os anos 70**

A crise do chamado “milagre econômico” brasileiro, em 1973/74, levou ao incremento da

---

<sup>11</sup> Universidade do Vale do Itajaí – UNIVALI, Universidade da Região de Joinville – UNIVILLE, Universidade do Sul de Santa Catarina – UNISUL, Universidade do Oeste de Santa Catarina – UNOESC, Universidade do Extremo Sul de Santa Catarina – UNESC, Universidade Regional de Blumenau – FURB e Universidade do Estado de Santa Catarina – UDESC.

inflação, o que acabou por prejudicar as classes trabalhadoras e as camadas médias que constituíam o alunado das instituições privadas. Com a redução dos salários pela inflação, situação agravada pelas sucessivas ondas de desemprego, verificou-se segundo Cunha (1989), um crescente abandono de cursos pelos estudantes das faculdades privadas, bem como a diminuição do número de candidatos aos exames de admissão a essas instituições. Esta consequência dos ajustes naturais no mercado de vagas, fez com que o sistema privado apresentasse uma crise de oferta, representada por dezenas de milhares de vagas ociosas, principalmente na Região Centro-Sul, crise esta, considerada grave (Albuquerque, 1979).

Diante da previsível insolvência de numerosos estabelecimentos privados de ensino, o governo federal criou um programa denominado “Crédito Educativo”, pelo qual as organizações bancárias foram autorizadas a utilizar parte dos recursos que deveriam ser compulsoriamente depositados no Banco Central para financiar o pagamento das taxas cobradas naquelas instituições, para posterior reembolso pelos estudantes, de modo a se manter um fundo rotativo (Cunha, 1989; Albuquerque, 1979). Mesmo sendo muito elevada a quantidade de estudantes que não pagavam as dívidas contraídas, o setor privado acabou se beneficiando duplamente. De um lado, os bancos passaram a receber algum retorno de recursos que antes ficavam nas mãos do Estado; de outro, faculdades condenadas à falência acabaram tendo uma surpreendente sobrevida lucrativa.

Além dos subsídios diretos e indiretos, via bolsa de estudos, as instituições privadas de ensino de todos os graus beneficiaram-se de uma verdadeira isenção fiscal, fruto da política tributária<sup>12</sup>. E, apesar dos benefícios, os agentes do ensino privado continuaram buscando novas formas para ampliar as conquistas já efetuadas, especialmente para os estabelecimentos de

---

<sup>12</sup> Uma Emenda Constitucional de 1965, que reformulou significativamente o sistema tributário nacional, vedava à União, aos Estados e aos Municípios cobrarem impostos sobre o patrimônio, a renda e os serviços de instituições educacionais (Cunha, 1989).



ensino superior.

Preocupado em corrigir distorções na expansão do sistema de ensino superior (em escolas isoladas e na iniciativa privada, mormente na região Centro-Sul), o Ministério da Educação e Cultura procurou inibir a instalação de novos cursos, em especial nas escolas isoladas. Nas universidades mais novas e menores, algum redirecionamento dos recursos disponíveis e a diversificação das opções oferecidas foi possível. O fato é que nesta época, as condições físicas e financeiras, vigentes no sistema público de ensino superior, eram incompatíveis com a demanda da época e com as demandas futuras, maiores e mais diversificadas (Albuquerque, 1979).

Diante da expansão indiscriminada e sem um planejamento mais acurado, o Ministério da Educação e Cultura, através da Portaria Ministerial nº 514, de 27 de agosto de 1974, resolveu dividir o país em distritos geoeeducacionais. Assim, determinou que, para apreciação de projetos e programas com vistas a aglutinação ou associação de estabelecimentos de ensino superior em universidade ou federação de escolas, bem como daqueles que visavam a expansão do ensino superior do país, seriam observadas a situação e as necessidades da rede de ensino nos limites de cada distrito.

Um outro aspecto a ser destacado na década de 70, foi o nível, sem precedentes, do estímulo às atividades relacionadas com o desenvolvimento científico e tecnológico do país. Ressalta-se a importância do Plano Nacional de Pós-Graduação com o objetivo de expandir e melhorar esta importante área do ensino superior. Este esforço se fez sentir, cumulativamente, sobre outras providências que promoveram o aumento da oferta de pós-graduação, aperfeiçoando também a sua qualidade. Neste sentido, destaca-se o Plano Institucional de Capacitação Docente, assim como a destinação de maior volume de recursos para o setor, juntamente com o apoio dispensado às universidades e as suas Pró-Reitorias de Pós-Graduação, na expansão e melhoria destes programas.

Em Santa Catarina, com o objetivo de assegurar organicidade ao “sistema” que começava a tomar forma, foi criada em 1974 a ACAFE – Associação Catarinense das Fundações Educacionais. Quando da criação da ACAFE, as fundações educacionais estabeleceram pontos de vista de ação visando, principalmente, a sua integração e o planejamento de suas atividades, o seu crescimento bem como a promoção do sistema de ensino superior em Santa Catarina. A ACAFE buscava tanto soluções voltadas para os distritos geoeeducacionais quanto à determinação de estratégias que proporcionassem credibilidade no contexto sócio-econômico do Estado. Portanto, a ACAFE caracteriza-se como um órgão associativo e representativo do sistema fundacional, com o intuito de servir às fundações, evitando ser um fim em si mesmo. Sua atuação, norteou a expansão do sistema fundacional de ensino superior, sendo uma das co-responsáveis pela representabilidade das instituições que dela fazem parte no processo de desenvolvimento do Estado.

#### **4.2.3. Os anos 80**

As dificuldades salariais do início dos anos 80, combinadas com a militância cada vez maior do professorado do sistema público por melhores salários, levaram ao progressivo abandono dos critérios de excelência acadêmica tanto na concessão de regimes de tempo integral e dedicação exclusiva, como na efetivação e promoção de professores no sistema público.

A crise fiscal do estado brasileiro que parecia ser conjuntural no início dos anos 80, se prolonga e chega ao final da década sem mostrar sinais de recuperação da capacidade do estado em voltar a financiar as atividades científicas nos níveis dos anos 70. O impacto da crise fiscal pode ser sentido em todos os setores da sociedade e as universidades não ficam imunes a essa situação. Greves sucessivas por melhorias salariais e reivindicações por mais recursos de

manutenção das instituições acadêmicas foram a tônica do período (Velho, 1996).

Um fato importante a destacar nesse período é, segundo Velho (1996), a defesa da universidade pública pelas associações docentes tendo em vista a decrescente disponibilidade de recursos que parecia ameaçar constantemente a gratuidade das universidades federais. Velho (1996) destaca que, de fato, a gratuidade do ensino superior só esteve concretamente ameaçada em 1981, quando o então ministro da educação anunciou sua disposição de implantar anuidades nas universidades federais. Tal decisão, no entanto, não chegou a ser levada a termo devido a forte reação da comunidade acadêmica, o que sugeria a impropriedade política da medida, principalmente levando-se em conta que a cobrança de tais anuidades representaria uma parcela muito pequena dos enormes custos requeridos para a manutenção das universidades (Velloso, 1991). Entretanto, durante toda a década de 80 foram constantes as críticas das autoridades governamentais em relação aos custos das universidades, o que poderia sugerir que a cobrança de anuidades não estava completamente descartada.

De acordo com a Portaria Ministerial nº 514, editada em 1974, o Conselho Estadual de Educação em Santa Catarina, órgão legislador e regulamentador do ensino no Estado, e por competência original do distrito geoeeducacional de Santa Catarina, publicou em 15 de dezembro de 1981, a Resolução 36/81/CEE/SC que criava os subdistritos geoeeducacionais, integrados por municípios que guardavam entre si unidade de interesses e identidade cultural, política, geográfica, sócio-econômica e educacional, objetivando a racionalização e a soma de esforços para expansão e aprimoramento do ensino superior, evitando a duplicação de meios para fins idênticos. Foram criados os seguintes subdistritos geoeeducacionais: Região Metropolitana, Região Carbonífera, Região Nordeste, Região do Vale do Itajaí, Região do Planalto Catarinense, Região do Planalto Norte, Região do Vale do Rio do Peixe e Região do Oeste.

Tal resolução, de forma resumida, determinava que nenhuma instituição poderia transpor o espaço geoeeducacional de seu distrito disciplinando, por consequência, sua expansão.

Aos 14 dias do mês de agosto de 1984, o Conselho Estadual de Educação estabelece, por meio da Resolução nº 10/84, normas sobre expansão e aprimoramento do ensino superior, relativamente aos cursos de graduação, regidos pelo Sistema Estadual de Ensino, disciplinando os pedidos de aumento e redistribuição de vagas. Entretanto, não há revogação da Resolução precedente (36/81/CEE/SC), permanecendo o entendimento da existência dos subdistritos geoeeducacionais.

#### 4.2.4. Os anos 90

Em julho de 1992, o Ministro de Estado da Educação homologa o parecer do Conselho Federal de Educação concedendo, finalmente, ao Conselho Estadual de Educação do Estado de Santa Catarina, o poder de decisão sobre o reconhecimento das universidades, bem como a autorização e a fiscalização dos estabelecimentos isolados de ensino superior do Subsistema Estadual de Ensino, conforme solicitação dirigida ao Presidente do CFE pelo Presidente do CEE de Santa Catarina.

Em 1993, O Conselho Estadual de Educação publica a Resolução nº 23/93 que em seu artigo 84 revoga a Resolução nº 36/81 a qual definia a divisão do Estado em subdistritos geoeeducacionais. A nova Resolução (23/93) apesar de manter a idéia de que as instituições deveriam conter-se geograficamente em uma mesma região geoeeducacional<sup>13</sup>, não impede a

---

<sup>13</sup> Para efeitos da Resolução 23/93, considera-se região geoeeducacional, o espaço geográfico correspondente à possível área de influência de uma instituição isolada de ensino superior ou de uma universidade.

criação e implantação de cursos fora de sede, devidamente autorizados pelo Conselho Estadual de Educação<sup>14</sup>.

Entretanto, o Conselho Estadual de Educação, considerando o disposto no artigo 207 da Constituição da República, parágrafo único do artigo 6º do ato das Disposições Constitucionais Transitórias, os termos do artigo 4º da Portaria Ministerial nº 838 de 31 de maio de 1993, e o disposto na Resolução nº 23/93/CEE/SC resolve, em 25 de abril de 1995, publicar a Resolução nº 09/95/CEE/SC, a qual dispõe sobre a instalação de unidades universitárias e de cursos fora de sede, por instituições de ensino superior. Dessa forma, “as Universidades reconhecidas na área de competência do Conselho Estadual de Educação de Santa Catarina, no exercício de sua autonomia garantida pela Constituição Federal da República”, passam a poder “instalar unidades e cursos fora da sede, obedecidas as suas normas internas” (Resolução nº 09/95/CEE/SC). Nessas condições, ficam abertas as possibilidades de expansão das instituições de ensino superior de Santa Catarina, para além de sua área de abrangência.

No âmbito nacional, a partir da análise dos documentos oficiais do Governo que se instalou no Brasil em março de 1990, é possível identificar dois aspectos básicos: modernidade e competitividade. Foram esses aspectos que inspiraram o plano de governo do então presidente Fernando Collor. De acordo com esse plano, tanto uma como a outra só seriam possíveis a partir de uma profunda reforma do estado e do setor produtivo. A primeira seria alcançada a partir do aperfeiçoamento da máquina pública, demissão de funcionários, fusão de órgãos e um amplo programa de desestatização. A segunda se daria a partir de uma nova política industrial e de comércio exterior, cujo objetivo era o de integrar a economia brasileira de forma soberana e competitiva no mercado mundial (Velho, 1996).

A partir do estabelecimento da política de governo nos anos 90, as universidades federais

---

<sup>14</sup> Vide Parágrafo Único do artigo 14 da Resolução 23/93 do Conselho Estadual de Educação do Estado de Santa Catarina.

viveram um período de enorme evasão de professores, os quais foram instigados a se aposentar em face das discussões em torno da previdência e na busca dos direitos constitucionais adquiridos. Este fato pode ser considerado um aspecto propulsor ou oportuno para as universidades particulares, as quais acabaram absorvendo grande parte do pessoal qualificado e titulado (incentivado pelo Plano de Capacitação Docente desenvolvido na década de 70), até mesmo em face dos dispositivos da nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação aprovada em 1996.

A nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, conhecida pela sigla LDB, foi aprovada pelo Congresso Nacional em 17 de dezembro de 1996, promulgada no dia 20 e publicada no Diário Oficial da União no dia 23 do mesmo mês de 1996, representa um dos maiores acontecimentos na vida das instituições de ensino do país nesta última década. De forma geral, a regulamentação contida na nova LDB<sup>15</sup> constitui um novo desafio e uma questão de sobrevivência das instituições de ensino superior.

Não é objetivo deste trabalho transcrever literalmente os artigos contidos na nova LDB e seus desdobramentos. Importante faz-se, entretanto, destacar os aspectos de maior relevância, os quais, representam, de alguma forma, a exigência de adaptação por parte das universidades, especialmente no que tange as Instituições privadas, objeto de análise do presente trabalho.

A LDB ratificou em seu texto a realização dos exames nacionais de cursos, ou seja, o “provão”, instituído pela Lei nº 9.131, de 24 de novembro de 1995, em seus artigos 3º e 4º, previsto para ser efetuado a partir de 1996. Assim, em 1996 foram realizados os exames nacionais dos cursos de Direito, Engenharia Civil e Administração, processo este que teve sequência em 1997 com o acréscimo dos cursos de Odontologia, Engenharia Química e Medicina Veterinária e em 1998 com a introdução de outros cursos.

---

<sup>15</sup> A LDB estabelece uma nova nomenclatura para a educação no país, sendo que o antigo “ensino superior” passa a denominar-se “educação superior”. Para efeitos dessa pesquisa os termos são utilizados como sinônimos.

Os resultados do “provão” evidenciaram o baixo nível, em média, dos cursos das instituições privadas comparativamente aos ministrados pelas instituições públicas de ensino superior. “Aparentemente, esta constatação surpreendeu o MEC que parecia esperar um certo equilíbrio no desempenho das instituições públicas e privadas” (Saviani, 1998, p.9).

Diante do que ficou evidenciado pelo “provão”, o MEC acenou com a abertura de uma linha de crédito de trezentos milhões de reais para financiar programas de melhoria de qualidade dos cursos das escolas particulares (Saviani, 1998), conforme publicado na Folha de São Paulo de 15 de março de 1997, a qual criticou o MEC por parecer estar premiando a incompetência em lugar de proceder à punição das escolas pelo seu fraco desempenho qualitativo (“PUNIR A FARSA”, 1997:p.1-2).

As Instituições com baixo desempenho procuraram, segundo Saviani (1998), obter os planos de curso das escolas melhor classificadas com o objetivo de adotá-los em seus próprios cursos. Para o autor, esta medida acabou desviando o objetivo principal da universidade que é o de preparar bons profissionais. Ao invés disso, as universidades passaram a se preocupar em preparar os seus alunos para o “provão”.

As Universidades do Subsistema Fundacional do Estado de Santa Catarina estão subordinadas ao Conselho Estadual de Educação e, por este fato são legisladas pela LDB, por Leis complementares Estaduais e pelas Resoluções do Conselho Estadual de Educação. Os Decretos que incidem sobre o Sistema Federal de Ensino influenciam o Sistema Estadual apenas quando há um vazio na legislação local. Mesmo assim, torna-se oportuno destacar alguns dos aspectos os quais estão contidos no Decreto nº 2.306, de 19 de agosto de 1997<sup>16</sup>.

O Decreto define através do artigo 10, que o regime de tempo integral previsto no inciso III do artigo 52 da LDB implica em quarenta horas semanais de trabalho na mesma instituição,

sendo que vinte destas horas deverão ser dedicadas a estudos, pesquisa, trabalhos de extensão, planejamento e avaliação.

O artigo 11 regula a criação ou incorporação de cursos de graduação fora da sede constante no ato do credenciamento da universidade. O Decreto prevê, ainda, a faculdade de intervenção do MEC em instituições de ensino superior (artigo 13), a autorização e reconhecimento de cursos e o credenciamento de instituições (artigo 14) e a avaliação de cursos de graduação (artigo 15).

O artigo 16 regulamenta o processo de criação de cursos de Medicina, Odontologia e Psicologia, determinando a exigência de avaliação prévia pelo Conselho Nacional de Saúde. O mesmo é válido para o artigo 17 no que tange ao Curso de Direito, exigindo avaliação por parte do Conselho Federal da Ordem dos Advogados do Brasil.

Conforme o artigo 18, as instituições de ensino superior ficam obrigadas a tornar públicos os critérios de seleção de alunos, a cada ano, antes do início do período letivo. O artigo 19 estabelece a exigência de que as universidades privadas apresentem, até um ano após a publicação da nova LDB, um plano indicando a forma como chegarão a preencher o requisito de um terço de seu corpo docente em tempo integral e com os graus de mestre e doutor.

Sob o ponto de vista da política educacional, Saviani (1998) destaca o artigo do Decreto 2.306/97 que diz respeito ao posicionamento aberto e franco das instituições educacionais com fins lucrativos. Segundo o autor, isto pode ser visto de forma positiva na medida em que explicita um fato que, embora real, vinha sendo disfarçado anteriormente. Além disso, este dispositivo permite tornar mais transparentes os critérios relativos ao tratamento a ser dado às instituições privadas de ensino.

---

<sup>16</sup> Este Decreto já havia sido editado em 15 de abril de 1997, sob o nº 2.207 sendo, porém, modificado e, portanto, revogado em 19/08/97 ao ser substituído pelo nº 2.306.



### 4.3. O Modelo Catarinense de Educação Superior

O Estado de Santa Catarina atualmente apresenta, no contexto da educação superior brasileira, uma situação peculiar. No Estado do Rio Grande do Sul, por exemplo, o Poder Público federal mantém quatro universidades (Porto Alegre, Pelotas, Rio Grande e Santa Maria) e uma Faculdade de Ciências médicas (Porto Alegre), convivendo com inúmeras instituições de ensino mantidas pela iniciativa privada, não se manifestando a presença dos Governos Estadual e Municipal; no Estado do Paraná, ao contrário, existem apenas uma Universidade Federal e um Centro Federal de Educação Tecnológica, ao lado de quatro universidades estaduais e outras instituições particulares de ensino superior. Nos demais Estados prevalece a convivência entre uma única ou algumas poucas instituições federais com uma extensa rede de estabelecimentos mantidos pela iniciativa privada.

O modelo construído no Estado de Santa Catarina foge desse padrão, enquadrando-se dentro das mesmas características de organização da sociedade local, marcada predominantemente por: (a) forte espírito comunitário; (b) invulgar capacidade de reação às adversidades; (c) busca de soluções próprias, a partir de iniciativas individuais ou de grupos organizadas em função de interesses locais, grupais ou setoriais; e (d) capacidade de antecipação às decisões governamentais. Todas essas vocações viabilizaram a criação de um conjunto de instituições de ensino superior direcionadas ao atendimento de necessidades das comunidades microrregionais, com o objetivo de atender à demandas locais de formação de profissionais graduados em nível superior. Ao lado da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, mantida com recursos da União, e da Universidade do Estado de Santa Catarina – UDESC, mantida com recursos do orçamento do Estado, convivem 10 outras instituições de ensino superior organizadas inicialmente sob regime jurídico de fundações, criadas por lei municipal e

dirigidas por conselhos organizados com a participação de representantes da comunidade local.

Assim, independentemente da ação dos Governos Federal ou Estadual, fundações educacionais foram sendo criadas, com estrutura administrativa e financeira próprias – em todos os casos com o aval dos Municípios – públicas, portanto – com forte apoio comunitário.

Segundo Ricken (1981), o processo de expansão e interiorização do ensino superior em Santa Catarina ocorreu com base em uma divisão demográfica geograficamente bem distribuída em pequenas e médias cidades por todo o território estadual. Por falta de outros modelos mais adequados, surgiu a pressão em torno do poder público municipal para a criação de instituições de ensino superior como forma de atender às reivindicações da comunidade local ou regional.

As universidades do Sistema ACADE, em especial, a UNISUL, objeto da presente pesquisa, caracterizam-se como universidades de caráter comunitário e regional. Segundo Tramontin e Braga (1988), o uso da denominação “universidade comunitária” é muito recente na história da educação brasileira. Esta denominação surgiu a partir do momento em que as instituições começaram a se dar conta de que no seu perfil, havia um conjunto de características que, por um lado, as diferenciava de outras instituições particulares pela especial dimensão pública que assumem e, por outro lado, estabeleciam uma identidade quanto ao modo como se originaram, como também quanto às propostas de atuação que as animam.

Tramontin e Braga (1988) afirmam que a universidade comunitária é uma instituição particular (porque a iniciativa de sua criação não se deu na esfera pública, nem o Estado é o seu principal mantenedor) que apresenta, contudo, uma especial dimensão pública, devido as seguintes características:

- a) a instituição mantenedora não está subordinada a nenhum interesse empresarial de pessoas físicas ou grupos, mas unicamente a um objetivo social;
- b) seus bens não são propriedade de ninguém em particular e têm uma profunda

- vinculação ou com a região ou com um amplo contingente da população;
- c) a evidência de que a instituição não tem dono, aparece, entre outras, na rotatividade dos cargos de direção da universidade;
  - d) o controle e a participação do poder está com amplos segmentos da sociedade civil, através de suas organizações mais representativas.

Em alguns casos, os Poderes Públicos (União, Estado, Município) participam, juntamente com as associações civis locais, dos órgãos de decisão e do ônus da manutenção.

Essas organizações podem ou não ser confessionais. A marca distintiva da universidade comunitária não está, pois, em sua forma jurídica (ser fundação, associação ou outro ente jurídico qualquer) nem no fato de ter atestado de filantropia ou declarar, em seu estatuto, não ter finalidade lucrativa (Tramontin e Braga, 1988). A universidade comunitária não é projeto criado em gabinete, nem fruto de especulação teórica, mas resulta da experiência concreta de algumas instituições. Não surge por acaso, mas como tentativa de concretização das aspirações educacionais de grandes grupos (confessionais ou não) que expressam segmentos vivos da sociedade. Em alguns casos, essa participação tomará forma de uma vocação regional (Tramontin e Braga, 1988).

Concretamente, algumas universidades do país parecem deter, de modo mais ou menos explícito em seus estatutos e regimentos, essas características assinaladas. Contudo, essas características devem aparecer na conduta e na prática pedagógica. Assim, torna-se importante destacar que o conceito de público aplicado às universidades comunitárias não é jurídico, mas sociológico. Neste sentido, uma instituição pode ser caracterizada como pública, quando de fato, e não apenas juridicamente, expressa os interesses coletivos da sociedade.

## **5. DESCRIÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS**

### **5.1. A Organização Pesquisada**

A Universidade do Sul de Santa Catarina – UNISUL, objeto de análise deste estudo, caracteriza-se juridicamente como uma fundação criada por lei municipal sujeita a regime jurídico de direito privado, de caráter comunitário e regional, organizada por transformação da Fundação Educacional do Sul de Santa Catarina – FESSC, reconhecida como Universidade pela Portaria Ministerial MEC nº 028, de 27 de janeiro de 1989. As fases do processo de adaptação dessa instituição serão descritos a seguir de forma que o leitor poderá melhor se familiarizar com a organização em estudo.

### **5.2. Fases do Processo de Adaptação Estratégica da Universidade do Sul de Santa Catarina**

Antes de se partir para a análise/interpretação teórica do processo de adaptação estratégica da Universidade do Sul de Santa Catarina, torna-se necessária a tarefa de separar os eventos críticos e agrupá-los dentro dos períodos estratégicos da UNISUL. Este trabalho permite a separação entre os períodos em que realmente há relevância e influência decisiva dentro do processo de adaptação de outros eventos que parecem, segundo a análise e interpretação dos dados obtidos, menos relevantes.

Uma vez identificadas as principais decisões estratégicas (eventos críticos) e já classificadas dentro dos períodos estratégicos pertinentes, torna-se necessário confrontá-las com os argumentos teóricos e empíricos discutidos pela literatura especializada a fim de verificar as similaridades delas com relação às diferentes abordagens enfocadas na fundamentação teórica.

Ao longo dos 34 anos de existência (período coberto por esta pesquisa), a UNISUL lutou para se adaptar ao ambiente externo de várias formas. Assim, para que se pudessem definir as decisões estratégicas críticas, foi utilizada a “tabela de incidentes críticos”, proposta por Miles e Huberman (1984), a partir da qual se procedeu da seguinte maneira:

- a) Durante a coleta dos dados primários, procurou-se atentar para informações que revelassem indícios da importância de certos eventos. Neste ponto, dois critérios foram utilizados: a ênfase e o tempo que os entrevistados dedicavam ao tema, a visão que eles tinham das relações entre os eventos e acontecimentos futuros, além da influência (positiva e negativa) dos eventos no desempenho da instituição a longo prazo.
- b) Num segundo momento, de posse dos dados secundários juntamente com o conhecimento da interpretação dos entrevistados, procurou-se, a partir da análise global da história da UNISUL, identificar os eventos realmente decisivos para a compreensão do processo de adaptação estratégica da instituição.

No período considerado, compreendido de 1964 a 1998, foram identificados 14 eventos críticos. Para a identificação dos eventos críticos, baseou-se na análise das entrevistas com os integrantes das coalizões dominantes da organização nos diferentes períodos.

**Tabela 1 – Eventos críticos**

<i>Evento crítico</i>	<i>Ano</i>
1. Criação da Faculdade de Ciências Econômicas e do Instituto Municipal de Ensino Superior	1964
2. Criação da Fundação de Ensino Superior do Sul do Estado de Santa Catarina	1967
3. Aquisição da sede própria	1972
4. Eleições/Troca de comando	1977
5. Transformação da FESSC em Universidade	1989
6. Eleições: a primeira como Universidade	1989
7. Novas Eleições/Troca de Comando	1993
8. Elaboração do Planejamento Estratégico Versão 1993/1997	1993
9. Reeleição	1996
10. Criação do <i>Campus</i> da Grande Florianópolis	1997
11. Criação do Centro Internacional de Pós-Graduação em Florianópolis	1997
12. Planejamento Estratégico versão 97/2000	1997
13. Mudança Estrutural/Estatuto/Regimento	1997
14. Implantação das unidades da UNISUL em Laguna, Imbituba, Içara e em Florianópolis nos Colégios Catarinense e Coração de Jesus.	1998

(Fonte: dados primários e secundários coletados pela autora)

Com base nos eventos descritos na tabela acima, partiu-se para a definição dos períodos estratégicos da UNISUL. **O período estratégico neste trabalho é caracterizado por um conjunto de decisões e ações que criam um padrão de comportamento estratégico característico do período.** No período 1964-1998, foram identificados 6 períodos estratégicos apresentados na tabela abaixo e descritos na seção seguinte:

**Tabela 2 – Períodos estratégicos da UNISUL**

<i>Descrição</i>	<i>Período</i>
1. Pioneirismo	1964-1971
2. Crescimento	1972-1976
3. Consolidação burocrática	1977- 1988
4. Transformação	1989-1992
5. Expansão contida	1993-1996
4.Expansão empreendedora com consolidação da visão gerencial	1997-1998

### **5.3. O Processo de Adaptação Estratégica da Universidade do Sul de Santa Catarina de 1964 a 1998: Análise e Interpretação das Principais Mudanças Ocorridas a Partir de uma Perspectiva Histórico-Interpretativa**

#### **5.3.1. O período de 1964 a 1971 – Pioneirismo**

O primeiro período estratégico da UNISUL caracteriza-se pela quebra de paradigmas e pela busca de independência no que se refere ao ensino superior, quando Osvaldo Della Giustina resolve implantá-lo em Tubarão. Dois eventos críticos marcam esse primeiro período da instituição, a criação da Faculdade de Ciências Econômicas e do Instituto Municipal de Ensino Superior em 1964 e a criação da Fundação de Ensino Superior do Sul do Estado de Santa Catarina em 1967.

***Evento Crítico I – Criação da Faculdade de Ciências Econômicas e do Instituto Municipal de Ensino Superior (1964).***

A atual Universidade do Sul de Santa Catarina<sup>17</sup> teve sua origem em Tubarão no ano de 1964, com a Faculdade de Ciências Econômicas do Sul do Santa Catarina, criada pela Lei Municipal nº 353, de 25.11.64, e vinculada ao IMES – Instituto Municipal de Ensino Superior, uma autarquia municipal criada pela Lei nº 355, de 10.12.64, com o objetivo de manter a Faculdade de Ciências Econômicas.

A iniciativa de criação da Faculdade de Ciências Econômicas em Tubarão teve à frente um empreendedor, um pioneiro, Osvaldo Della Giustina, seu primeiro dirigente, o qual percebia que era impossível para o Desenvolvimento do Estado de Santa Catarina adotar o modelo que a federação vinha seguindo até então, o modelo centralizado.

*E ele percebeu que a educação interiorizada, levada para o interior do Estado, poderia ser uma forma de ajudar no desenvolvimento econômico. E, então, ele começou a luta criando o Instituto de Ensino Superior. Na época, na verdade, o Instituto de Ensino Superior foi um único curso, que era o curso de Ciências Econômicas” (entrevistado E).*

O processo de criação da Faculdade de Ciências Econômicas foi encaminhado ao Conselho Federal de Educação para fins de autorização de funcionamento. Naquela época, não havia, com exceção da Escola de Economia de Blumenau, uma faculdade ou um curso superior no interior de Santa Catarina. “Mal existia a recém criada Universidade Federal, em Florianópolis. A idéia que se tinha é que a universidade só poderia existir em Florianópolis.” (Della Giustina, 1995, p. 12)



Nesse contexto, o pedido de autorização de funcionamento estava para ser rejeitado por um parecer do Conselho Estadual de Educação, pois, não havia, segundo o CEE, condições para autorização de cursos no interior do Estado de Santa Catarina. Então, aconteceu um episódio, no mínimo interessante, relatado pelo professor Osvaldo Della Giustina:

*Mas, naquela época, no calor da juventude, dos 25-26 anos, quando vi que o parecer ia ser aprovado pelo Conselho – eu estava na arquibancada, nas gerais, digamos – levantei, dei um soco na balaustrada que separava o espaço onde estava o povo de onde estava o Conselho e disse: - Sr. Presidente, agora vai falar Santa Catarina. Eu sei que estou infringindo as normas do Conselho, mas eu vou falar enquanto o senhor não mandar buscar a polícia para me fazer calar. Foi aquele susto geral, porque jamais alguém havia quebrado as normas do Conselho Estadual de Educação daquela forma. Então comecei a falar: - Vocês não sabem o que é Santa Catarina. Para vocês, Santa Catarina termina ali do outro lado da ponte. Pois eu quero dizer para vocês que Santa Catarina começa dali em diante. Foi aquela surpresa para o Presidente e o plenário. O presidente bateu na mesa, mandou parar a sessão e disse: - Diante das circunstâncias, eu concedo a palavra, mesmo transgredindo o regimento, se os conselheiros aceitarem. Os conselheiros aceitaram que eu falasse. Me acalmei e fiz a exposição. Mostrei como Santa Catarina tinha um índice de oferta de vagas em nível superior muito menor do que o resto do Brasil. O que o Conselho estava por rejeitar era o esforço da comunidade para iniciar um trabalho sério de reverter essa situação (Della Giustina, 1995, p. 12, 13).*

Diante do exposto, um Conselheiro, por quem os fundadores da UNISUL têm uma profunda gratidão, o professor Alcides Abreu, pediu vista ao processo para ser dele o relator. Foi-lhe, então, concedido vista. Ele examinou o processo e um mês após deu o parecer favorável, autorizando, afinal, a implantação do curso. No ano seguinte, 1965, a nova Faculdade de Economia só realizou vestibular no mês de abril. No mesmo mês foi proferida a aula inaugural da Faculdade de Ciências Econômicas do Sul de Santa Catarina, pronunciada pelo Conselheiro Alcides Abreu, em agradecimento. Assim tudo começou.

*A história da UNISUL, ela aconteceu numa primeira fase, dentro de uma visão de quebra de paradigmas, quer dizer, na década de 60, principalmente, o ensino superior era exclusivamente destinado às grandes capitais. Então, quebrar as barreiras para uma interiorização do ensino superior foi uma primeira etapa da implantação do ensino superior em Santa Catarina e, em especial, aqui em Tubarão. O primeiro dirigente teve que lutar muito junto aos órgãos do Conselho Estadual e do Conselho Nacional, no sentido de conseguir autorizações para começar a implantação. Muitos eram céticos e jamais admitiam a possibilidade de se ter ensino superior fora das capitais ou o ensino superior chamado de interior. Foi uma fase pioneira, foi uma fase de inovação, foi uma fase muito difícil. Então, por um lado, se tinha que quebrar as barreiras institucionais, legais para se*

<sup>17</sup> Para efeitos desta pesquisa, a Universidade do Sul de Santa Catarina será doravante chamada de UNISUL.

*implantar o ensino superior aqui. E, por outro lado, nós tínhamos que vencer as barreiras regionais no sentido que a comunidade aceitasse a instituição com a mesma validade de uma instituição de um grande centro (entrevistado A).*

Para implantar o ensino superior em Tubarão, Osvaldo Della Giustina, que liderava esse processo, necessitou da ajuda de muita gente que se disponibilizou para concretização desse sonho: a criação de uma faculdade em Tubarão.

*Foi uma fase que, o que me chama a atenção, foi a doação das pessoas para a instituição, para consolidar aquele sonho. Existiam pessoas que trabalhavam não de graça, mas trabalhavam para receber quando a instituição tinha recursos. Há uma característica na cultura da história da UNISUL que demonstra assim que... e as pessoas mais antigas dizem isso... que na verdade a UNISUL foi construída graças ao terceiro turno dessas pessoas que a criaram. Alguém já deve ter dito estas coisas em entrevistas, embora nós temos dito que esse aí é um modelo que não serve mais hoje em dia, aonde as organizações estão profissionalizadas. Mas, esse foi o início da história da UNISUL. Então, as pessoas trabalhavam muito tempo sem receber, trabalhavam o tal do terceiro turno gratuito, e isso ainda está embutido na cultura da universidade. Os dirigentes da universidade em geral até hoje são os avalistas dos próprios empréstimos e necessidades de captação de recursos da universidade e coisas desse tipo que demonstram uma doação pessoal das pessoas que estão a frente para o empreendimento. E eu vejo, ressaltadas as características de época, como uma doação para uma construção de uma ordem. Então, eu vejo bem esse perfil nesses gestores (entrevistado E).*

O depoimento acima é corroborado pelo entrevistado B que evidencia o papel da liderança no processo de implementação do ensino superior em Tubarão bem como a disponibilidade de outras pessoas de fazerem parte desse ideal:

*Eu posso testemunhar pessoalmente, aí na década de 70, mais precisamente começando a década de 70 e, como eu vinha como professor visitante, a estrada era difícil, a BR 101 até não estava toda asfaltada, era cansativo. Eu imaginei não vir mais como professor visitante e pedir o meu desligamento. E o presidente da instituição me procurou em Florianópolis, onde eu começara a trabalhar na Federal, trabalhava lá em outro colégio. Trabalhava lá no Colégio de Aplicação na Universidade, dava aula no Instituto Estadual de Educação [...]. Eu estava no Colégio de Aplicação quando o presidente da FESSC apareceu no fundo da sala, aguardando o intervalo para falar. Eu fui até ele e ele me provocou com este brio dizendo que lá estava tudo construído e eu apenas ia trabalhar por 35 anos até me aposentar. Enquanto aqui era o meu povo, a minha gente que me chamava para ajudar a construir uma universidade que não estava construída. E aquele brio me tocou e eu acabei entrando nessa idéia. Então, eu acho que os sentimentos, as forças que se juntaram foram dominadas pelo idealismo, pelo sentimento, digamos, patriótico regional, patriótico no sentido de terra, terra natal. Enfim, houve uma idéia, uma força que uniu as pessoas e aquilo foi agregando outras mais. E eu acho que um espírito forte de liderança dos dirigentes, primeiro o Osvaldo Della Giustina, depois seguido pelo Silvestre e outros, mas sobretudo essas duas figuras que foram os que por 12 anos o Osvaldo, 12 anos o Silvestre, na primeira etapa, o que dá duas décadas e meia quase, souberam aglutinar forças, eles tinham um espírito de liderança forte (entrevistado B).*

Segundo Osvaldo Della Giustina, o Curso de Ciências Econômicas foi o escolhido porque era o mais viável, era o possível. Representava uma característica típica da região.

*Eu sou da teoria de que se começa sempre por onde as coisas são possíveis, mesmo que não sejam as coisas ideais. Nós começamos, à época, com duas salinhas em cima de onde é o atual mercado público municipal. Era uma sala do diretor, que era o diretor do IMES e da Faculdade, que era eu, acumulando. A outra salinha para a secretária. Para aulas, biblioteca e atendimento a alunos, alugamos duas salas aqui no Colégio Dehon (Della Giustina, 1995, p. 13).*

Já no início, sob a forma de autarquia municipal, os dirigentes, e em especial o professor Osvaldo Della Giustina, sofreram grandes pressões para a criação imediata de outros cursos, mas havia a idéia de que primeiramente deveria acontecer a consolidação do primeiro curso.

A vinculação direta do Instituto à municipalidade não possibilitava a independência necessária ao desenvolvimento do ensino. Assim, a partir de 1966 se inicia o processo de desvinculação do IMES, que foi coroado com a criação da Fundação de Ensino Superior do Sul de Santa Catarina – FESSC.

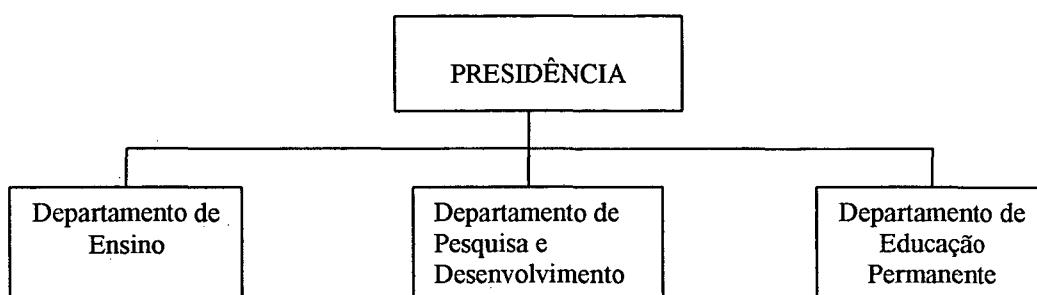
### ***Evento Crítico II – Criação da Fundação de Ensino Superior do Sul do Estado de Santa Catarina (1967)***

No ano de 1967, foi criada a Fundação Educacional do Sul de Santa Catarina - FESSC, pela Lei nº 443/67, sendo nomeado seu presidente o também Diretor da Faculdade de Ciências Econômicas, professor Osvaldo Della Giustina. A Fundação recém criada que sucedeu ao IMES foi reconhecida como de utilidade Pública Municipal pela Lei nº 456/68 e Federal pelo Decreto nº 70.680/72, recebendo como patrimônio a área do então aeroporto municipal com 181.953 m<sup>2</sup>, transferida em definitivo para a instituição em 06.06.69.

A FESSC passou a ter como objetivo, dentre outros, a criação da Universidade do Sul de Santa Catarina. Nessa perspectiva, foram instalados em 1967 os Departamentos de Ensino, cujo

primeiro Diretor foi o professor Silvestre Heerdt, atual Reitor da UNISUL; o Departamento de Pesquisa e Desenvolvimento, cuja Direção foi exercida pelo professor José Müller, ex-reitor da UNISUL e o Departamento de Educação Permanente (Extensão), dirigido pelo professor Gerson Luiz Joner da Silveira, atual Vice-Reitor da UNISUL.

**Figura I – Estrutura Organizacional da FESSC**



**Fonte: Dados primários**

Assim, foi que, segundo os dirigentes da UNISUL, surgiu a implementação das três funções universitárias básicas - o ensino, a pesquisa e a extensão, complementares e indissociáveis entre si, de acordo com a legislação universitária.

*Foi uma luta para conseguir essa transformação, porque as pessoas, alguns vereadores especialmente, diziam muito: - Essas são coisas do Della Giustina; ele não quer obedecer à Prefeitura, quer mandar na Fundação. Em termos era verdade. Eu sempre dizia: - Gente, ensino superior é uma coisa muito séria, acho que é verdade. O ensino superior não deve ficar subordinado à Câmara de Vereadores, ou à vontade do Prefeito, com todo o respeito. O ensino superior é uma função autônoma, e eu quero uma fundação autônoma para poder geri-lo (Della Giustina, 1995, p. 16)*

A oposição à idéia foi tão grande que o primeiro projeto de criação da Fundação, mandado ainda pelo prefeito Dilney Cabral, foi rejeitado pela Câmara de Vereadores. Entretanto, não houve desistência por parte dos dirigentes. Na ocasião, foi eleito prefeito de

Tubarão Stélio Boabaid, que, por sinal, era do partido opositor ao partido liderado por Osvaldo Della Giustina.

*[...] eu presto essa homenagem ao Dr. Stélio: ele me deixou dois ou três meses de quarentena, por eu ser adversário político. Até o dia que eu invadi o seu gabinete e lhe disse: - Olha, Dr. Stélio, ou eu ponho meu cargo à sua disposição, ou o senhor apóia a Faculdade e sua transformação em Fundação. Então ele disse: - Eu vou observar mais dois meses o seu comportamento. Eu respondi: - Não aceito ser observado durante dois meses. Ou neste momento o sr. apóia a Faculdade, inclusive a transformação dela em Fundação, ou vamos brigar (Della Giustina, 1995, p. 16).*

E, embora adversários políticos, o projeto de transformação em Fundação foi analisado e passou a ser apoiado pelo prefeito. Stélio Boabaid conseguiu articular na Câmara de Vereadores, não só a criação da Fundação, mas também a doação do seu primeiro patrimônio: o então aeroporto municipal, o qual até hoje a ela pertence.

No início, a FESSC funcionava, por empréstimo da prefeitura, na Casa da Cultura, uma antiga sede municipal e hoje Casa da Cidade. Teve como primeiro presidente o professor Osvaldo Della Giustina, o qual foi seu administrador até 1977. A FESSC passou a ser, assim, a mantenedora da Faculdade de Ciências Econômicas, no lugar do IMES, que foi extinto.

A equipe trabalhava em tempo integral para a Fundação, o que se constituía em uma inovação, pois as outras fundações de ensino do Estado dispunham apenas de professores em tempo parcial.

*Passamos, pois, a dispor da Casa da Cidade, como sendo sede da Fundação, à qual se somavam as salas alugadas no Colégio Dehon. A essa altura eu tinha começado a pôr em prática um sonho que era de ter algumas pessoas trabalhando em tempo integral na Instituição, início da vida universitária. Até então, só trabalhávamos na Fundação eu, o César Machado como secretário e um ou dois auxiliares. Foi quando pude trazer o professor Silvestre Heerd, que estava em Curitiba, que eu conhecia e achava uma pessoa de alta capacidade. Simultaneamente, fiz um desafio ao professor José Müller, que ocupava uma alta função aqui em Tubarão (Della Giustina, 1995, p. 19).*

A FESSC e seus dirigentes tinham pensamentos ambiciosos com olhares dirigidos para o futuro:

*E com isso, houve, por parte da FESSC, na época, uma idéia muito grande e grata para nós que trabalhamos hoje nesta instituição. Porque a visão dos primeiros professores, primeiros dirigentes da universidade era realmente criar a FESSC com a abrangência do Sul de Santa Catarina. Nunca houve, diferentemente de outras universidades que foram criadas com o nome da cidade (como no caso da FUCRI – Fundação de Criciúma, ou FURB, de Blumenau) [...]. A FESSC não teve nenhuma referência à Tubarão enquanto cidade polo, mas sim uma idéia de ser uma instituição voltada ao desenvolvimento da Região Sul (entrevistado F).*

No seu primeiro estatuto, a Fundação, como era conhecida, estabelecia que sua criação tinha como objetivos a formação de uma universidade. Durante 20 anos a FESSC fez seu nome na Região Sul e em Santa Catarina, até ser transformada em UNISUL em 1989.

### **Análise Teórica do Período**

Analisando, do ponto de vista teórico esta primeira fase da UNISUL, observa-se que foi um período de formação dominado por uma **estratégia de configuração**, a *gestalt strategy* (Mintzberg, 1978). Segundo Mintzberg (1978), esta estratégia **cria os fundamentos da ação organizacional**, influenciando no seu desenvolvimento ao longo do tempo. A arquitetura da **estratégia de configuração** da UNISUL é muito complexa e fundamenta-se em vários elementos. Sua construção se inicia com o processo de criação da organização que foi fortemente influenciado por dois fatores, quais sejam, a aspiração de algumas lideranças locais e da própria comunidade em relação ao ensino superior aliado a um movimento de auto-estima da comunidade que pretendia ser auto-suficiente, inclusive no que diz respeito à oferta de ensino superior e a existência de um **líder**, um **empreendedor** que lutou, brigou e comprou a idéia.

O processo inicial da vida da UNISUL apresenta fortes características de uma “**organização empreendedora**”. Em Mintzberg (1992), o **modo empreendedor de formulação de estratégias** se caracteriza pela figura forte de um **líder** que administra a organização de uma forma **autocrática**, aliado a uma **estrutura organizacional simples** e cujo **poder e controle**

estão **centralizados** no líder/fundador. Neste caso o *staff* é reduzido, chegando o líder a se confundir com a própria **coalizão dominante** (Child, 1972) . É também o líder quem avalia o **campo organizacional** e define as **estratégias** para a organização.

Apesar do líder estabelecer o direcionamento da organização de forma centralizada, existe a consideração de determinados atores tanto do **ambiente externo**, quanto do **ambiente interno** à organização. Esse aspecto pode ser melhor compreendido a partir do conceito de *stakeholder* (Freeman e Reed apud Cunha, 1996) que significa qualquer grupo ou indivíduo, identificável, do qual a organização depende para a sua sobrevivência.

Neste primeiro momento, Osvaldo Della Giustina parece ter construído sua estratégia de configuração levando em consideração, principalmente, cinco elementos do ambiente: compondo a **dimensão institucional**, ou seja, aquela caracterizada pela elaboração de normas e regras que pressionam a organização a se conformar a elas, estão as lideranças políticas locais, estaduais e federais e a comunidade local. Segundo Meyer e Scott (1983), a dimensão institucional pode ser formada pelas forças governamentais, nos seus vários níveis, e pelas organizações comunitárias. Formando a **dimensão técnico-econômica**, que se relaciona com a produção dos serviços, estão os colaboradores internos da UNISUL.

O papel das lideranças políticas e da comunidade local são, em geral, pouco discutidos na literatura sobre adaptação estratégica mas, no caso da UNISUL, tiveram uma importância fundamental. Nesse primeiro momento da vida da instituição, ela necessitava do aval dessas forças do **ambiente externo** para implementar o ensino superior em Tubarão. O papel dos *stakeholders*, neste caso, as lideranças locais, estaduais e federais, evidencia-se logo no início quando são criados a Faculdade de Ciências Econômicas e o Instituto Municipal de Ensino Superior durante as discussões sobre a instalação ou não do ensino superior em Tubarão. O papel das lideranças municipais é corroborado novamente quando da primeira tentativa de

desvinculação da Faculdade do IMES e concomitante criação da FESSC. O Diretor da Faculdade de Ciências Econômicas, professor Osvaldo Della Giustina, necessitou negociar com o Prefeito de Tubarão para transformar o IMES em Fundação.

A comunidade local, por sua vez, teve papel preponderante na aspiração do ensino superior, fato este impulsionador do movimento de reivindicação perante os órgãos governamentais competentes por parte das lideranças da Instituição. Esse movimento local foi fortemente influenciado por um movimento mais amplo, no âmbito estadual, no qual as comunidades, de forma geral, começavam a pleitear a criação do ensino superior interiorizado, coincidindo também com a expansão do ensino superior no âmbito nacional. Após a implantação do ensino superior, a comunidade mais uma vez passou a exercer forte influência na vida da instituição que, por sua vez, trabalhou muito para poder contar com a confiança da comunidade.

As **barreiras de entrada**<sup>18</sup>, enfrentadas pela instituição bem como o papel da comunidade no processo inicial e subsequente à instalação do ensino superior em Tubarão, podem ser melhor compreendidos a partir do depoimento do entrevistado A:

*[...]a instituição teve o grande desafio de se afirmar na própria região, uma região que também não estava preparada para receber a implantação de uma universidade. A própria comunidade olhava para a própria instituição com descrença, com desconfiança. Então, por um lado se tinha que quebrar as barreiras institucionais, legais para se implantar o ensino superior aqui. E, por outro lado, nós tínhamos que vencer as barreiras regionais no sentido que a comunidade aceitasse a instituição com a mesma validade de uma instituição de um grande centro. Então, foi uma fase de afirmação, de um esforço muito grande.*

O papel das lideranças e da comunidade na primeira fase da vida da UNISUL foi muito significativo tornando as relações entre a instituição e esses elementos bastante complexas, mútuas e circulares (Weick, 1973). Esse fato pressupõe uma interação tão forte entre a organização e essas forças do **ambiente externo** que resulta na dificuldade de se estabelecer

<sup>18</sup> Este conceito foi adaptado de Porter (1991), podendo ser interpretado como os aspectos que dificultam a entrada de uma organização em um determinado negócio, embora o autor citado tenha utilizado o termo para analisar as indústrias.



fronteiras claras entre a instituição e esses aspectos do ambiente. Isso resultou em uma interpenetração, uma influência mútua entre as partes.

A análise desse evento crítico, dessa forma, pode ser efetuada por meio da **abordagem institucional** que considera o comportamento dos atores, tanto individuais quanto coletivos, resultante da influência de instituições tais como as normas e as regras sociais. A implementação do ensino superior em Tubarão, portanto, dependeu diretamente do Conselho Estadual de Educação, do Conselho Federal de Educação e da vontade política das lideranças locais e da própria comunidade. Austin (1990) chama atenção para o fato de que, nos países em desenvolvimento, o governo e suas instituições caracterizam-se como uma das principais forças do ambiente externo às organizações. Segundo o autor, cabe aos gestores da organização saber como administrar estrategicamente esta relação organização-governo. O primeiro aspecto deste relacionamento é a identificação dos atores governamentais-chave e o poder exercido por eles no sentido de facilitar ou restringir as ações organizacionais. Esse fato ficou bastante evidente no caso da UNISUL quando o seu principal gestor, Osvaldo Della Giustina, foi hábil em buscar apoio perante os órgãos competentes para implementar a Faculdade de Ciências Econômicas em Tubarão.

O papel dos colaboradores internos enquanto *stakeholders* também foi de extrema importância, principalmente no que se refere ao período inicial da instituição. Assim, o ideal de construção de uma futura universidade moveu as pessoas que ajudaram a iniciar a história da UNISUL. Criada a organização, embora pequena e cheia de desafios, houve um movimento interno dos engajados na idéia que, acima de qualquer pretensão salarial (que na época era baixo e com atrasos frequentes), persistiam na idéia, com muito entusiasmo, de busca de um ideal. Essas pessoas, formadas por integrantes da comunidade e professores locais, foram impulsionadas pela liderança do professor Osvaldo Della Giustina. A associação do professor

Della Giustina ao papel de **líder transformador** justifica-se pela própria definição dada por Carvalho e Ferreira (1999): “liderança transformadora é aquela que se baseia na credibilidade para construir a confiança mútua; é aquela que identifica uma visão de futuro que possa inspirar a ação dos liderados, convertendo-os em líderes também; é aquela que transforma sonhos em ação, fazendo com que todos valorizem e se gratifiquem a cada instante da difícil jornada das mudanças”.

Além da vivência política do Presidente da FESSC, o qual havia criado em Tubarão o Partido Democrata Cristão e participado de uma cadeira na Assembléia Legislativa, a instituição sempre procurou, não só cooptar indivíduos-chaves para colaborarem com a organização no sentido de obter apoio, como também incentivava aos participantes da Instituição a participarem da formação dos governos:

*Uma das funções que nós discutíamos muito, quando eu ainda era presidente da FESSC, era esta filosofia aberta da função da Universidade de exportar gente para participar dos Governos e das lideranças em todos os setores, em Florianópolis, em Brasília, onde quer que seja necessário, ou possível. Isso é participação, porque se a Universidade não for assim, ela se satisfaz em sua auto-satisfação, ela se mediatiza, ela se torna uma universidade de segunda categoria, não está presente, não participa (Della Giustina, 1995, p. 40)*

Posteriormente, o retorno do professor Osvaldo Della Giustina à vida pública acabou trazendo vantagens à UNISUL que soube, por meio deste gestor, articular a vinculação política com a institucional.

*Colaborei, evidentemente, na busca de recursos para a Universidade durante esse tempo. Poucos sabem da assistência permanente à Universidade que prestei nestes 14 anos que estou em Brasília e mais dois anos em Florianópolis (Della Giustina, 1995, p. 40).*

Este fato caracteriza uma outra abordagem da adaptação organizacional, a **abordagem da limitação dos recursos**. Essa abordagem pressupõe que nenhuma organização é capaz de gerar todos os recursos para a sua sobrevivência. Da mesma forma, nem todas as atividades de

que uma organização necessita podem ser por ela desempenhadas de forma a torná-la auto-suficiente. Assim, as organizações buscam defender seus interesses e minimizar as incertezas a partir da interação com os fatores chave do ambiente externo. No caso da UNISUL, os dirigentes foram buscar formas de negociar junto às lideranças políticas para instalar o ensino superior em Tubarão. O fato dos dirigentes, em especial do professor Osvaldo Della Giustina, irem buscar formas de negociar com o ambiente caracteriza uma ação **voluntarista** que não considera a organização apenas como uma receptora passiva das forças ambientais, mas que toma decisões estratégicas para melhor se adaptar ao ambiente. Isso pode também ser evidenciado com a decisão de transformar o IMES em Fundação. Não houve acomodação por parte do professor Osvaldo Della Giustina, que prosseguiu com a sua idéia mesmo tendo, inicialmente, alguma resistência por parte do prefeito de Tubarão. Esse fato caracteriza, ainda uma ação **proativa** por parte do dirigente.

Um outro fato que evidencia a **abordagem da limitação dos recursos** é a busca, por parte dos dirigentes, de ocupar cargos públicos. Uma das razões para esse fato está na obtenção de um melhor posicionamento da instituição frente aos detentores de informação e poder e, conseqüentemente, de maior possibilidade de conseguir facilidade e apoio em termos de recursos para a instituição. Isto também pode levar à busca de um maior poder interno por meio de um maior relacionamento com os órgãos públicos, denotando a existência do **modelo político**, pois, nesse modelo, a tomada de decisão não sofre apenas a influência de grupos internos, mas também de grupos externos (Mintzberg, 1983). Somando um certo poder interno a um maior relacionamento externo, os membros organizacionais podem incrementar a sua influência perante a organização.

Portanto, a primeira fase da instituição, aqui denominada de **Pioneirismo**, foi caracterizada por um **modo empreendedor de formulação de estratégias** a partir da

perspectiva de uma “quebra de paradigmas” de se instalar ensino superior em uma cidade do interior, aliada a uma preocupação com o desenvolvimento econômico da região. Pode-se considerar, assim, que a organização comportou-se de forma **proativa**.

Apesar de possuir uma estrutura organizacional simples, com poucos membros, permitindo uma constante interação entre os seus participantes e propiciando o desenvolvimento de uma cultura organizacional forte e coerente com os símbolos, rituais e mitos compartilhados, não se pode afirmar que a forma colegiada de tomada de decisão descrita por Birnbaum (1988) efetivamente ocorreu na instituição, pois as decisões encontravam-se centralizadas na figura do principal gestor, logo não eram tomadas por consenso conforme preconiza o **modelo colegiado**. Também não foi possível identificar características que evidenciassem de forma acentuada os **modelos burocrático** e da “**lata de lixo**” descritos na fundamentação teórica deste trabalho. O **modelo político**, entretanto, pôde ser identificado segundo dois tipos de organização abordados por Mintzberg (1983): a **organização autocrática** e a **organização missionária**. Na organização autocrática o poder é focado no executivo principal atuante na coalizão interna o qual controla e dirige por meio de características e qualidades pessoais. No caso da UNISUL, esse papel é atribuído a Osvaldo Della Giustina. Esse modelo de organização denota uma ausência virtual de jogos políticos internamente, pois os demais atores (internos) devem expressar lealdade ao “chefe” ou deixar a organização. O outro tipo de organização identificado neste caso é a **organização missionária**. Nas organizações missionárias a dominação é efetuada por meio de uma ideologia como forma de manter a coalizão externa passiva. Uma forte ideologia serve também para integrar a coalizão interna em torno de metas ideológicas. A idéia de uma “missão” de levar o ensino superior para o interior, Tubarão, foi utilizada por Osvaldo Della Giustina para dissolver as resistências por parte do Conselho Estadual de Educação.

### 5.3.2. O período de 1972 a 1976 – Crescimento

A partir de 1972, com a aquisição do Colégio Dehon e de seu patrimônio pertencentes até então à Congregação dos Padres do Sagrado Coração de Jesus, a FESSC passou a atuar, também, no ensino de 1º e 2º grau, atuais fundamental e médio, além da criação de novos cursos de ensino superior. A aquisição de uma sede própria foi a grande alavanca para o crescimento da organização.

#### *Evento Crítico III – Aquisição da sede própria (1972)*

Após alguns contatos com os padres da Congregação à qual pertencia o Colégio Dehon, o professor Osvaldo Della Giustina manifestou sua vontade em comprar o Colégio Dehon. Ao ouvir essa manifestação, o secretário da FESSC falou: “não levem em conta, não. Ele de vez em quando dá uma dessas, fica meio fora, assim...assim... (a mão sacudia no ar) mas depois volta ao normal” (Della Giustina, 1995, p.21).

*Acontece que eu já tinha tido umas conversas com os padres e vi que não era uma coisa totalmente impossível. Só para vocês terem uma idéia, eu lembro que o orçamento da Fundação naquela época era de quarenta e oito mil ou quarenta e oito milhões de cruzeiros, (eu não lembro se era o mil ou o milhão que estava valendo no momento – esta novela é antiga...). Quando foi feita a primeira avaliação do Colégio Dehon, o valor estimado chegou a dois bilhões e duzentos milhões. [...] Com um orçamento de quarenta e oito mil cruzeiros se podia imaginar comprar um patrimônio de dois bilhões (ou milhões?)... Ele pensou que eu podia estar naquelas horas de “uma daquelas”, mas eu achei que era possível. Quando a gente acha que as coisas são possíveis, tem 50% do caminho andado (Della Giustina, 1995, p.21).*

Osvaldo Della Giustina foi, então, a São Paulo onde ficava a sede da Congregação dos Padres. O problema de manutenção do prédio do Colégio era grave. Os alunos eram em número reduzido, aproximavam-se de trezentos. Havia dormitórios enormes que serviram para os internos, nos tempos áureos do Colégio, e que se encontravam desativados. Todo o prédio tinha

seus dormitórios vazios porque não havia mais internato. O professor Osvaldo havia vendido aos padres a idéia de que a Fundação daria continuidade ao trabalho que eles (os padres) tinham exercido por 25 anos. Além disso, prometeu que o busto do Padre Dehon (hoje no Gabinete do Reitor) nunca sairia de lá, como também o nome do Colégio, que passaria a ser mantido pela Fundação e continuaria Dehon. Em São Paulo, o professor Osvaldo Della Giustina encontrou-se com o Pe. Alberto Piazzera, ecônomo<sup>19</sup> da Congregação. As negociações começaram a partir dos dois bilhões e duzentos milhões da avaliação do prédio. Os padres reconheceram que o Colégio Dehon tinha sido construído com apoio de toda comunidade e com o trabalho deles durante 25 anos. Propuseram, então, que a Fundação pagasse 50% e que o restante eles abrissem mão em nome do projeto da FESSC e que correspondia àquela parcela que eles consideravam apoio da comunidade. Essa vitória acabou reduzindo de dois bilhões e duzentos, para um bilhão e cem. “Já está comprado, pensei” como comenta o próprio Della Giustina (1995). Restava um bilhão e cem.

Na época o Governador do Estado de Santa Catarina era Ivo Silveira. O professor Osvaldo Della Giustina se deslocou, então, para Florianópolis com o intuito de buscar uma negociação com o Estado.

*Fomos ao Ivo Silveira, que estava quase no final do mandato e fizemos a maior manifestação que ele teve em seu governo. (Até hoje quando ele me encontra, ele me encontrou há uns dois meses numa rua de Florianópolis e atravessou a rua: - Oi professor como vai você? [...] eu não esqueço a maior manifestação que eu tive em toda a minha vida). Tinha crianças com bandeirinhas saudando o Governador, o povo na rua, acho que tinha dez mil pessoas na rua (Della Giustina, 1995, p.23).*

O então governador acabou assinando um compromisso de que o Estado entraria com 50% do valor restante, ou seja, de um bilhão e cem. O valor inicial de dois bilhões e duzentos já tinha sido transformado em quinhentos e cinquenta. Faltava apenas acertar o resto. Foi quando o Presidente da Fundação retornou para São Paulo e conseguiu negociar com os Padres que o

<sup>19</sup> Indivíduo encarregado da administração de uma instituição particular ou pública (Ferreira, 1985)

restante do pagamento, ou seja, quinhentos e cinquenta cruzeiros, seriam pagos duzentos e cinquenta à vista e os outros trezentos em três anos. Entretanto, a Fundação não tinha os duzentos e cinquenta.

*Eu estou fazendo uma confissão que não faço por mim, mas faço pelos meus companheiros... (embargou a voz e chorou emocionado e nos pediu desculpas). É que a Fundação não tinha aquele dinheiro e nem tinha patrimônio para garantir qualquer empréstimo bancário. Então foi feito o seguinte: o banco emprestaria a pessoas físicas. Reuni o José Müller, o Silvestre Heerd, o Michel Miguel, o João Jerônimo de Medeiros e nós assumimos, em 5 ou 6 pessoas, o empréstimo necessário [...]. Então nós tomamos o empréstimo individual, no banco, juntos, a quantia de duzentos e cinquenta milhões e compramos o Dehon (Della Giustina, 1995, p.23).*

A esta altura, era Governador do Estado Colombo Machado Salles. Depois dos trâmites burocráticos da mudança de Governo e vencida a resistência de outros setores e oposições, o novo Governador não só cumpriu o compromisso do Governo anterior, como também concedeu trezentos milhões para proceder à reforma do prédio. Com esse dinheiro, os imensos dormitórios foram transformados em salas de aula.

Por todas essas razões a UNISUL, hoje, mantém na frente da sua sede em Tubarão uma placa lembrando os Governadores Ivo Silveira e Colombo Salles e a Congregação dos Padres do Sagrado Coração de Jesus que efetivamente permitiram à Fundação dispor do seu imenso patrimônio.

Torna-se oportuno salientar que a predisposição do Estado em ajudar a FESSC foi consequência de um árduo trabalho feito pela Fundação para a elaboração do Projeto Catarinense de Desenvolvimento – Plano de Governo do engenheiro Colombo Salles. A colaboração do Estado para com a FESSC foi, de certa forma, um pagamento por este trabalho que ajudou a mudar Santa Catarina.

Na época não foi comprada toda a área. A parte que hoje se destina à área esportiva e ao Centro Tecnológico foi comprada posteriormente, porque a avaliação feita inicialmente

compreendia apenas a parte central do prédio. Assim, a FESSC passou a ter uma sede de tamanho significativo. Isso permitiu à Fundação partir para a expansão dos cursos.

Com a expansão da área física da FESSC, foi possível, então, a abertura de novos cursos.

A proposta dos novos cursos era uma resposta às demandas regionais.

*Então, em 1974, houve o crescimento de alguns cursos, e esses cursos sempre atendiam à necessidade. Mas a universidade, e essa é uma outra característica, quando ela abria cursos ela não fazia uma pesquisa de mercado, ela fazia um estudo interno a partir do Departamento de Pesquisas e Desenvolvimento e a partir de constatação de estudos teóricos, se lançava um curso superior que inclusive a comunidade não tinha nem noção do próprio curso. Exemplo disso que eu sempre cito é o curso de serviço social. Quando ele foi criado, nós tínhamos aqui em Tubarão duas assistentes sociais uma que trabalhava no hospital, e outra que trabalhava na Rede Ferroviária. Por coincidência eram duas irmãs sangüíneas não irmãs de congregação e elas trabalhavam ali. Hoje nós temos seguramente mais de 100 assistentes sociais trabalhando e exercendo uma função que é importante, mas além disso, uma ação profissional. Que antes, obviamente, esse serviço era executado sem a profissionalização que exige o trabalho social (entrevistado G).*

A criação dos cursos tinha dois objetivos principais. O primeiro era a criação de uma massa crítica e o segundo a criação de cursos que caracterizariam, aos poucos, a Universidade em formação. Devido a isso, a FESSC começou a entrar no campo da saúde, no campo da promoção social, no campo da tecnologia, para, aos poucos, ir formando a tão sonhada Universidade. “Aliás, quem lê, quem quer se dedicar à leitura do primeiro estatuto da FESSC, verá que o objetivo da Fundação era, entre outros, criar a Universidade do Sul de Santa Catarina. Assim, ao mesmo tempo em que respondíamos às demandas regionais, nós íamos criando uma estrutura para a futura Universidade” (Della Giustina, 1995, p.26).

*Sobre a construção do Centro Tecnológico há uma história interessante. O Dr. Henrique Brandão Cavalcante, que depois foi Ministro do Interior e Presidente da SIDERBRÁS, me ajudou muito a conceber a FESSC. Desde o começo sonhamos juntos implantar ali um Centro Tecnológico, inicialmente voltado ao estudo do Carvão. Pois bem, em 1974, criamos a ACAFE e eu fui seu primeiro Presidente. Um dia recebi um telefonema do Senador Antônio Carlos Konder Reis, que estava assumindo o Governo do Estado de Santa Catarina, me dizendo que conseguira 900 milhões (milhões? Creio que era isto) junto ao Fundo de Apoio ao Desenvolvimento Social para construir os Campi das Fundações Educacionais de Santa Catarina. Eram 12, creio, a essa altura. O Estado assumiria o empréstimo e o repassaria a fundo perdido para as Fundações, mas o prazo que tínhamos para apresentar os projetos e o processo era de 48 horas. Foram 48 horas de trabalho*



*ininterruptos na sede da ACAFE. Quarenta e oito horas depois o projeto dava entrada em Brasília e as 12 Fundações tiveram a construção de seus Campi financiados a fundo perdido. A participação da FESSC no financiamento foi a construção do Centro Tecnológico (Della Giustina, 1995, p. 26).*

Cabe salientar que a criação dos novos cursos na década de 70 foi, em grande parte, impulsionada por uma enchente que arrasou Tubarão.

*Logo que eu cheguei, [...] houve uma grande enchente em Tubarão. E praticamente mudou toda a concepção da própria FESSC. Eu diria que essa foi uma mudança radical. Esta enchente que arrasou Tubarão, de certo modo atingiu também muito a FESSC. E a partir de então, os planos mudaram no sentido de recuperar a comunidade de Tubarão e a comunidade regional. E o meu departamento foi orientado no sentido de buscar e receber recursos, visando a qualificação e a requalificação de mão-de-obra para a reconstrução da cidade. Então, foram realizadas uma infinidade, centenas de cursos em vários municípios na área da construção civil. E a universidade voltou-se, então, mais para a comunidade. Foi quando surgiu o curso de enfermagem, logo depois o curso de serviço social e assim por diante. E quando começaram a chegar algumas pessoas para trabalhar na universidade de outros locais. Eu mesmo consegui indicar algumas pessoas para vir trabalhar em Tubarão. Mas, eu ainda estava praticamente no início deste meu trabalho (entrevistado H).*

A enchente, em 1974, trouxe várias consequências, “não tanto em perda de vidas que foram seguramente significativas porque foram mais de 100 pessoas, mas, a tragédia também do ponto de vista social e econômico foi significativa” (entrevistado G) . Em primeiro lugar, a própria subsistência da Instituição esteve questionada. Os professores, na sua grande maioria, haviam perdido seus bens, suas casas, seus carros, ou pelo menos danificado muito. “Os salários estavam em atraso e houve uma reunião dramática em torno de uma mesa [...] foi a primeira vez que se ouviu assim: quem não tiver condições de ficar, a gente há de entender os motivos. E, quem quiser ficar, fez-se novamente o chamamento, vamos arregaçar as mangas e vamos construir e se levar adiante” (entrevistado B). E, a partir daí, começou uma atividade de extensão, com cursos para assentador de tijolos, pedreiros, dentre outros. Para reconstruir fisicamente a cidade, foram oferecidos diversos cursos a fim de preparar mão-de-obra para reorganizar a sociedade. Foi quando a FESSC foi buscar especialistas em organização social. A partir daí surgiu o embrião para o curso de Serviço Social. Foram também necessários muitos cuidados com a saúde. E, os especialistas, assessores, consultores migraram para Tubarão para

ajudar. Isso proporcionou o embrião da idéia de cursos na área da saúde.

Também foi necessário avançar na área tecnológica. As primeiras idéias relativas à área tecnológica vieram da química industrial, com preocupações na área de cerâmica, que era a vocação da região e, na área do carvão, que era um bem da região. Enfim, tudo com o objetivo de resgatar os valores econômicos para a cidade não sucumbir.

Ainda como consequências da enchente, além dos professores terem seus bens perdidos, grande parte dos alunos perderam também a condição de alunos contribuintes. Com a impossibilidade de pagar suas mensalidades, muitos alunos trancaram, desistiram ou abandonaram seus cursos.

*Foi um momento danado. Mas, é das crises que nascem as melhores idéias, provavelmente, as idéias de fortalecimento. A história tem dado exemplos disso, veja-se a Alemanha, veja-se o Japão, e por aí a fora. Então, foi nesta provação, nesta crise, nesta ameaça institucional e de toda a cidade de Tubarão, que nasceram, então, idéias novas de reorganização da sociedade, idéias de novos empreendimentos, enfim, uma série de coisas que passaram a ter mais vigor ainda a partir de meados da década de 70 (entrevistado B).*

Além de ter tido seu prédio bastante danificado pela enchente, coube a UNISUL tomar iniciativa, como uma instituição que se vislumbrava até como universidade, da resolução dos problemas consequentes da enchente de 1974.

*No pátio central do prédio, se vocês procurarem, cavarem um metro, vocês encontrarão uma quadra de esportes soterrada. Também na área onde está sendo construída a biblioteca, um pouco além, se vocês cavarem um metro, encontrarão quadras esportivas que existiam antes naquele local. Foram todas soterradas pelo barro trazido pela enchente. Foi assim um ano terrível aquele. Na verdade se chegou a discutir se seria viável a continuidade da FESSC. Atingidos em seus bens e propriedades, cerca da metade dos alunos desistiram. Os salários chegaram a atrasar três meses, num momento em que faltava tudo para todo mundo. Para suportar a tragédia se brincava: "cada funcionário teria, de vez em quando, direito a um adiantamento sobre os atrasados". E não havia greve por causa disso. Foi uma enorme lição de solidariedade (Della Giustina, 1995, p. 32).*

Então naquele momento, após a enchente, houve a iniciativa de se criar os cursos na área da saúde que era a área mais atingida pelas consequências da enchente. Houve também a criação do curso de Serviço Social, do curso de Enfermagem e, em seguida, da área tecnológica.

“Sempre com o objetivo de atender e dar uma dimensão social ao conhecimento trabalhado na universidade” (entrevistado G).

Assim, como resultado de estudos de retomada do crescimento da enchente de 1974, a instituição teve que se replanejar. Estudou, então, a criação de cursos na área de saúde como Enfermagem e Obstetrícia e o Curso de Serviço Social, na área social, para começarem a funcionar em 1976. Nessa mesma época iniciava-se, também, o primeiro curso tecnológico, Química Industrial.

### **Análise teórica do período**

Neste período, a instituição buscou formas de negociar com o ambiente a fim de buscar os recursos de que necessitava para o seu crescimento, caracterizando o **modelo da dependência de recursos** ou a **abordagem da limitação dos recursos**. Esse fato é evidenciado durante o processo de compra da sede própria da instituição a partir das negociações alcançadas junto à Congregação dos Padres e ao Governo Estadual. A abordagem da limitação dos recursos preconiza que a organização depende do seu ambiente externo para a obtenção de recursos os quais podem variar desde as matérias-primas, capital, pessoas, informações, dentre outras coisas.

Segundo Mintzberg (1973), a busca de negociações com o ambiente é um meio de a organização, que formula **estratégias** de forma **adaptativa**, conseguir se proteger das ameaças ambientais. No **modo adaptativo de formulação de estratégias**, as soluções dos problemas organizacionais ocorrem de forma **reativa**, sendo as decisões tomadas de forma **incremental**. Isto pôde ser verificado no processo de aquisição da sede própria da instituição. As decisões não foram planejadas e os problemas foram sendo solucionados à medida que as negociações foram avançando, caracterizando também a presença de **estratégias emergentes**. À proporção que as

coisas iam acontecendo, a organização recebia o *feedback* daquela ação e partia para o passo seguinte, não desenvolvendo, dessa forma, estratégias de longo prazo, apenas estratégias emergentes (Mintzberg, 1987a e 1987b). Esse fato corrobora com as constatações de Hardy (1996) que afirma ser este o principal modo de formulação de estratégias em instituições de ensino superior. Todavia, ainda é possível identificar características de uma **organização empreendedora**, já que grande parte do poder ainda encontrava-se concentrado nas mãos de Osvaldo Della Giustina que tinha como principal objetivo o crescimento da organização.

O processo de compra da sede da UNISUL também corrobora as proposições de Austin (1990) que atribui ao Governo uma grande força que afeta as ações organizacionais. Tal fato é mais uma vez elucidado pelos teóricos da **abordagem da dependência de recursos** quando afirmam que as organizações interagem ativamente com o ambiente buscando manipulá-lo visando o seu próprio benefício (Pfeffer e Salancik, 1978).

Um fato importante a ser destacado e que chama a atenção nesta fase da instituição, diz respeito às condições externas específicas que poderiam ser atribuídas ao **acaso** (Austin, 1990). Poucos são os autores na área que destacam a influência do acaso como possibilidade de fatores que possam vir a influir na sobrevivência da organização. No caso da UNISUL, esse aspecto ficou evidente quando a instituição teve a sua sobrevivência ameaçada por uma enchente que abalou a cidade de Tubarão em 1974. Esse fato, embora na sua primeira fase tenha parecido ameaçador, acabou sendo suplantado pela instituição que soube tirar vantagem buscando transformá-lo em **oportunidade** para crescer e afirmar o seu papel perante a comunidade. Também, como consequência da enchente, a instituição utilizou-se de uma estratégia de **parceria** com instituições estrangeiras a fim de conseguir reerguer-se e reerguer a própria comunidade afetada. Foi ainda em decorrência da enchente de Tubarão que a organização partiu para a criação de novos cursos dando continuidade a um **processo de crescimento**.

O papel social da UNISUL perante a comunidade após o período da enchente de 1974, reafirma o **caráter sistêmico** dos organismos (Capra, 1996; Hesselbein et. al., 1998) e da própria mudança. Hesselbein et. al. (1998) estabelece dois imperativos para a vida (seja ela de um indivíduo ou de uma organização). O primeiro imperativo é que a vida deve ser livre para se criar. A vida começa com essa liberdade primitiva de criação, a capacidade de autodeterminação. O segundo imperativo da vida impele os indivíduos para fora de si próprios em busca da comunidade. A vida é a procura de sistemas, precisa ter um relacionamento, estar conectada a outros. A evolução progride a partir desses novos relacionamentos, não a partir da solitária dinâmica sobrevivência dos mais aptos como preconiza a **abordagem da seleção natural**. As espécies que decidem ignorar os relacionamentos, que atuam de forma gananciosa e ávida, simplesmente se extinguem. As relações que se estabelecem entre uma universidade como a UNISUL, por exemplo, e a sua comunidade demonstram esse caráter sistêmico: a UNISUL necessita de sua comunidade para poder sobreviver, enquanto a comunidade também necessita da UNISUL. Talvez seja essa a explicação de por que a comunidade se aproxima mais da universidade em tempos de crise, como no caso da enchente, conforme o relato de alguns entrevistados. Esse acontecimento também serviu para a organização descobrir o quanto ela pode se beneficiar auxiliando a comunidade.

Assim, nesse período, a UNISUL sofreu um conjunto de **ameaças e oportunidades** imposto pelo **ambiente externo** tendo a mesma buscado a potencialização destas oportunidades a partir da interação com o **meio ambiente social** com o objetivo de atenuar o seu aspecto ameaçador. Esse fato confirma as proposições de Baldrige (1983a) sobre uma das características da organização universitária que é a **vulnerabilidade ambiental** ou a sensibilidade que a organização universitária apresenta a fatores ambientais externos.

### 5.3.3. O período de 1977 a 1988 – Consolidação Burocrática

A partir de 1978, quando passou à Presidência o professor Silvestre Heerdt, a FESSC se consolidou e se estruturou como uma instituição de caráter regional e comunitário.

#### *Evento Crítico IV – Eleições/troca de comando (1977).*

Embora Presidente da Fundação, em 1976 o Professor Osvaldo Della Giustina resolveu retornar à vida pública com o objetivo de abrir novas perspectivas a partir da abertura política. Aceitou, então, o convite para presidir a ACAFE – Associação Catarinense das Fundações Educacionais. Nesta época foi implantada a maioria das Fundações Educacionais, as quais constituem hoje o Sistema Fundacional de Santa Catarina.

Ainda durante os trabalhos de reconstrução de Tubarão, após a enchente de 1974, o então Governador do Estado de Santa Catarina, Antônio Carlos Konder Reis, solicitou também ao professor Osvaldo Della Giustina e ao professor Gerson Joner da Silveira (atual Vice-Reitor da UNISUL), até pela experiência com a reconstrução de Tubarão, que organizassem um órgão voltado ao trabalhador e aos sindicatos. Nasceu, então, a Fundação Catarinense do Trabalho – FUCAT. Logo em seguida, o professor Osvaldo Della Giustina passou a assumir, também, a Secretaria de Planejamento do Ministério do Trabalho. Embora tanto o professor Gerson, quanto o professor Osvaldo continuassem indo e vindo a Tubarão, este último acabou tendo que se afastar da FESSC. Começou a nascer, neste momento, um certo carisma pelo sucessor natural do professor Osvaldo Della Giustina, o professor Silvestre Heerdt, atual Reitor. “Isso ocorreu com poucos traumas, até porque o Osvaldo era uma pessoa que percebia as coisas e acho que ajudava a contemporizar” (entrevistado H).

*Pessoalmente, comecei meu reingresso na vida pública a partir de 74, com o anúncio da distensão, da abertura. Então comecei minha saída daqui da FESSC, de Tubarão, até mesmo para abrir espaço a outros. Já fazia 10 anos que dirigia a Instituição. Comecei a me reintegrar na vida pública do Estado, do País [...] (Della Giustina, 1995, p.31).*

*E, o próprio Oswaldo Della Giustina teve, nessa época, que se retirar da universidade. Começou a haver uma pequena divisão dentro da universidade. E aí foi forçada, então, uma mudança, a primeira grande mudança na universidade visto que o Oswaldo foi o seu fundador e ficou mais ou menos até essa época, se eu não me engano, 1976/77. [...] e o prof. Silvestre foi ficando, então, mais forte e acabou de certo modo, eu diria até, reivindicando a presidência da Fundação Educacional.*

Segundo Della Giustina (1985, p. 34), o professor Silvestre Heerdt foi eleito naturalmente pelo Conselho Técnico-Pedagógico como seu sucessor, sendo reeleito até o projeto de criação e reconhecimento da Universidade.

Destaca-se neste período a área de Pesquisa com o desenvolvimento de um extenso trabalho com a colaboração de alunos e professores, sendo pontos altos desta atividade a participação no Projeto Catarinense de Desenvolvimento, a elaboração do projeto Microrregional de Desenvolvimento (Região Sul) e a execução do Projeto de Assistência à Pequena e à Média Empresa em convênio com o Instituto Tecnológico da Georgia nos Estados Unidos e a Universidade das Filipinas. Tais convênios possibilitaram a liderança da Fundação na recuperação e reconstrução da cidade de Tubarão e da região após a enchente de 1974. Essas ações credenciaram a Instituição a comandar a organização da Associação Catarinense das Fundações Educacionais - ACAFE em articulação com instituições congêneres do Estado.

*Depois dessa fase [referindo-se aos dois períodos estratégicos iniciais], de se conseguir quebrar estas barreiras, foi uma fase de consolidação, foi uma fase de ampliações, foi uma fase em que as instituições começaram a tomar corpo, começaram a ser feitos os primeiros investimentos na infraestrutura e a instituição teve o grande desafio de se afirmar na própria região, uma região que também não estava preparada para receber a implantação de uma universidade. A própria comunidade olhava para a própria instituição com descrença, com desconfiança (entrevistado A).*

Também neste período ocorre a criação dos cursos de Engenharia Química e de Direito. O Curso de Engenharia Química seguiu uma tendência natural da região impulsionada pela criação do Centro Tecnológico. Em relação ao Curso de Direito, este era um desejo da comunidade que, desde os primeiros anos da Instituição, pedia a sua instalação.

Apesar da criação desses dois cursos, este período (1977 –1988) foi mais de consolidação. Neste período houve o reconhecimento dos cursos basicamente criados até então:

*Foi uma época de assentamento[...]. E a primeira característica do comando do Silvestre, até por coincidência dos processos que na época estavam sendo apresentados no Conselho, foi de assentamento do que havia. Então, houve o reconhecimento dos cursos de graduação que estavam sendo oferecidos, colocação das contas em dia, pagamento de salários atrasados. [...] Então foi um estilo [...] de pioneirismo para uma fase de consolidação, de firmação, de assentamento, enfim, de botar os pés no chão. (entrevistado B).*

Houve, portanto, um crescimento mais lento nesse período, apesar da criação de dois novos cursos.

Foi nessa época, também, por recomendação do Conselho Curador à Diretoria Executiva, que se propôs a tomada de medidas necessárias à elaboração e posterior encaminhamento de Carta Consulta ao Ministério da Educação e Cultura, objetivando a transformação da FESSC em Universidade. Esse processo foi o grande passo deste período de consolidação. Neste mesmo ano, o professor Osvaldo Della Giustina deixa o Conselho Curador da Fundação.

O processo teve idas e vindas conforme descrito abaixo, com acréscimos e melhorias em titulação docente, aumento do acervo bibliográfico, dentre outras exigências. Foi um período bastante concentrado em valorização, em busca da qualidade, em aperfeiçoamento organizacional.

*Em 1979, eu fazia o primeiro Termo de Referência para a transformação da FESSC em universidade, quando eu estava em Brasília no Ministério da Educação: que padrões deviam ser alcançados para que a FESSC pudesse ser reconhecida como Universidade? Depois de ter estado junto ao Conselho Federal de Educação, de ter discutido em outras áreas do Ministério eu apresentei um Termo de Referência para a Universidade do Sul de Santa Catarina. [...] Com base nesse documento, para cumprir suas exigências, houve um esforço de 79 a 82, para que conseguíssemos recursos, inclusive*



*em Brasília, para elevar nossos níveis de professores, a ampliação da biblioteca. Foi a época em que, com o trabalho do prof. Silvestre e sua equipe, com a colaboração da comunidade, a Biblioteca saltou de 20 mil volumes para 50 mil [...] para que ela pudesse habilitar-se ao seu projeto de universidade (Della Giustina, 1995, p. 39).*

Em 1982, a FESSC deu entrada no processo junto ao Conselho Federal de Educação. Acompanhando o processo de transformação passo a passo, o professor Osvaldo Della Giustina, juntamente com os demais diretores da FESSC e, em sintonia com o Conselho Federal de Educação (CFE), concluiu que, apesar do esforço, ainda não havia condições do processo ser aprovado. Era necessário investir mais. Então, em um acordo mútuo, o processo foi sustado (uma coisa rara, pois não é comum, no Conselho, processos serem sustados). Esse procedimento foi importante para que a Instituição alcançasse as exigências, pois, se fosse rejeitado, a Universidade teria que esperar por mais 5 anos. Foram mais 3 anos de trabalho.

*A esta altura eu estava no Ministério de Educação, onde chefiava o Gabinete do Ministro. Era Ministro da Educação o Senador Jorge Konder Bornhausen. Quando ele rompeu com o Governo Sarney e renunciou ao cargo, eu, evidentemente, também saí. Deixando a chefia de Gabinete, fui para a Assessoria do Conselho Federal de Educação, onde pude acompanhar até o final, até o último momento, a tramitação do processo de reconhecimento da Universidade. Como você vê, as coisas são caem do céu, como pensam os desinformados. O prof. Silvestre e outros sabem o quanto custou, o quanto se sonhou, o quanto se trabalhou; quanta renúncia e doação foi necessária! (Della Giustina, 1995, p. 40).*

Em 1986, então, o processo retornou, desta vez mais bem instruído, como Carta-Consulta. Esse período culmina na organização, em 1988, de um modelo universitário com fins experimentais, uma experiência piloto, acompanhada por uma Comissão do Conselho Federal de Educação.

## Análise Teórica do Período

A análise teórica do terceiro período da Instituição em estudo permite verificar que este foi, realmente, um período em que a principal busca concentrou-se na consolidação do que havia sido criado até então. Neste período, houve o reconhecimento dos cursos de graduação criados nas primeiras fases da Instituição. Além disso, a organização se preocupou claramente em organizar-se internamente a fim de reparar as consequências da fase anterior como, por exemplo, o pagamento de contas e de salários atrasados, bem como preparar-se para uma fase subsequente de transformação.

O período é marcado por um **estilo de gestão defensivo** no sentido de Miles e Snow (1978) pelas próprias características pessoais do principal líder da organização. O caráter defensivo da gestão se caracteriza pela preocupação com a estabilidade e com o rigoroso controle da organização além da busca pela qualidade. Esse aspecto pode ser claramente visualizado a partir da tentativa da organização de “colocar as contas em dia”, diminuir o investimento em novos cursos e aumentar a qualidade dos serviços a fim de se preparar para a transformação. Apesar da criação de dois novos cursos, o crescimento da instituição foi muito mais lento nesta fase. Nesse sentido, esse período apresenta marcantes características do **modelo burocrático de tomada de decisão** (Birbaum, 1988) no qual a padronização de habilidades e de procedimentos possibilitam a execução dos trabalhos de forma racional no que se refere à decisões rotineiras. Isso pode ser evidenciado com a busca da estabilidade organizacional por parte do novo dirigente.

Um outro fato que chama a atenção no período e que também pode levar a um comportamento defensivo por parte da organização é o **contexto externo** marcado por uma forte crise em nível nacional de ordem fiscal e com altos índices de inflação. O impacto da crise foi

sentido pelas instituições de ensino superior que conviveram com greves sucessivas por melhorias salariais e pelo ensino gratuito, o que pode ter desviado a atenção da organização para a resolução de problemas imediatos.

Nessa fase, a consideração da **coalizão dominante** em relação aos discentes cresce, o que caracteriza bem a importância deste *stakeholder*, cujo poder foi fortalecido a partir do desencadeamento de uma greve<sup>20</sup> que levou a organização a buscar negociações junto a eles.

A presença de Osvaldo Della Giustina no Ministério da Educação e posteriormente no Conselho Federal de Educação, acompanhando o processo de tramitação do pedido de solicitação para a transformação da FESSC em universidade, caracteriza a presença de **estratégias políticas** conforme o entendimento de Mahon e Bigelow (1999). Para os autores, a estratégia política caracteriza-se por um conjunto de atividades empreendidas pela organização nas áreas política, regulamentária, judicial ou social, com vistas a assegurar uma posição de vantagem e de influência. A estratégia política pode ser visualizada quando um conjunto de ações e políticas são organizadas e coordenadas com vistas à consecução de um propósito específico, neste caso, a transformação da FESSC em universidade. Na estratégia política os *stakeholders* podem ser grupos de pressão, órgãos governamentais, dentre outros que apresentam idéias, valores e interesses contrários à organização. A estratégia política é desempenhada no âmbito do que Mahon e Bigelow (1999) definem como sistema político. Abrange dentre outros aspectos, os processos governamentais formais assim como as arenas mais informais como a opinião pública, a mídia e as atividades comunitárias locais. O *lobby* junto a um congressista e o depoimento junto a uma comissão legislativa são exemplos de atividades empreendidas nas arenas formais. O patrocínio de uma equipe esportiva e o polimento da imagem empresarial junto a determinados *stakeholders* são exemplos de atividades nas arenas

---

<sup>20</sup> A greve citada nesse período será descrita no período estratégico subsequente.

informais.

Uma outra característica que marca bem este período da instituição é a visão de que ela se parecia com uma grande família. Como destaca o entrevistado E:

*[...] ela era pequena e regionalizada, praticamente todos os dirigentes, funcionários e professores, sentavam em torno de uma grande mesa e conseguiam todos juntos discutir os seus problemas, que mais a frente e agora, sente-se o reflexo disso na cultura, por isso que quem está lá a mais tempo, assim, tem essa visão sociológica e consegue entender isso. E isso ocasiona certa resistência da expansão multicampi da UNISUL e fica separando assim, a UNISUL Florianópolis da UNISUL Tubarão, o pessoal de Florianópolis, o pessoal de Tubarão, o pessoal de Araranguá. Então, há um certo bairrismo porque hoje não se consegue mais sentar na mesma mesa, todos se conversarem a respeito da universidade. E com isso, muitas pessoas que tinham uma função assim tão importante quanto a de ser professor, mas era a única função deles, hoje se alijaram do processo. Porquê? Porque não é mais possível sentar na mesma mesa todos. Mas na expectativa de que isso continuaria assim, uniu-se todo mundo em torno do projeto de universidade (entrevistado E).*

Conforme destacado no relato acima, o fato das pessoas poderem tomar decisões em conjunto, como uma grande família, teve impacto significativo nas mudanças que foram operacionalizadas mais tarde.

#### **5.3.4. O período de 1989 a 1992 – Transformação**

O quarto período estratégico da UNISUL se dá após um longo processo, ao qual se somaram a competência técnica e o espaço participativo de administradores, professores e alunos, quando, afinal, foi criada a Universidade do Sul de Santa Catarina, por Lei Municipal aprovada pela Câmara de Vereadores, sancionada pelo Prefeito Municipal e reconhecida pelo Parecer nº 28/89 do Conselho Federal de Educação, homologado pelo Ministro da Educação, pela Portaria nº 028, de 27 de janeiro de 1989. Com a transformação da Fundação em Universidade ocorre também a primeira eleição para reitor e outras mudanças, como a estrutural, decorrentes do processo de transformação.

### *Evento Crítico V – Transformação da FESSC em Universidade (1989)*

Em janeiro de 1989, foi reconhecida a Universidade do Sul de Santa Catarina. Todo esse processo de transformação da FESSC em Universidade foi fortemente influenciado por uma greve deflagrada em 1987, como descreve o entrevistado G: “há que se registrar a greve, nós tivemos algumas greves aqui e a greve de 1987 foi fundamental para a transformação em universidade”.

Havia uma equipe liderada pelos professores Müller e Silvestre responsável pelo processo de transformação. Entretanto, nessa equipe faltava a adesão de professores. Muitos desses professores não acreditavam na possibilidade de transformação em universidade porque tinham como parâmetro universidades já reconhecidas e já existentes há muitos anos. Então, achavam difícil que, no interior do Estado de Santa Catarina, fosse possível se estabelecer mais uma universidade (a FURB nesta época já havia sido reconhecida). Nesse contexto, uma greve, liderada pelos alunos que objetivava a diminuição das mensalidades, desencadeou um processo no qual o próprio corpo discente começava a mostrar a necessidade de que seus desejos e suas aspirações fossem contempladas no projeto de universidade. A partir de um determinado momento, os professores, ausentes até então, perceberam que ou eles fariam a Universidade ou não haveria Universidade. A partir desse instante, houve uma adesão completa dos professores. Isso viabilizou o amadurecimento do corpo funcional e os professores passaram a se colocar como líderes e articuladores da Universidade na sua área do conhecimento. O apoio por parte dos professores surgiu em função de uma situação de crise, de conflito e que acabou resultando em uma convergência em favor da Universidade.

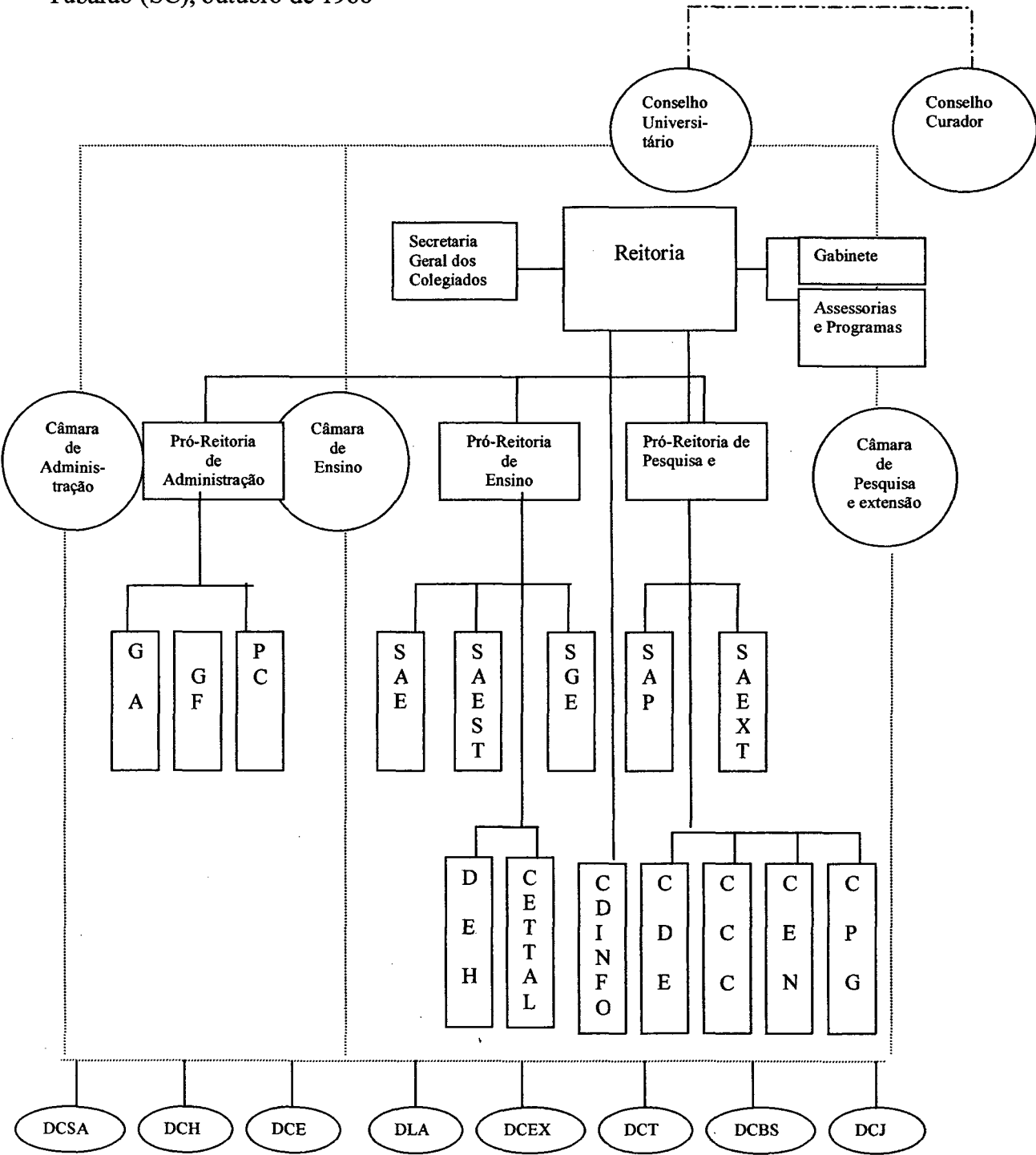
O ano de 1989 é, sem dúvida, um marco na história da organização. Em 27 de janeiro

daquele ano, o Ministro da Educação aprovou a criação da UNISUL, pela Portaria nº 028/89. A nova organização exigiu, por força de seu modelo de concepção e como espelho dos modelos vigentes das universidades federais, uma profunda mudança nos processos decisórios exigentes. Até então centrado em uma Diretoria Executiva e de caráter racional, o processo decisório passa a ser exercido por um grande número de órgãos colegiados.

A nova Universidade do Sul de Santa Catarina – UNISUL, dirigida em seu processo de implementação pelo Reitor pró-tempore Silvestre Heerdt, teve seus primeiros dirigentes eleitos - José Müller (Reitor) e Wilson Schüelter (Vice-Reitor) para o mandato 1989-1993. A nova estrutura organizacional da UNISUL pode ser visualizada no organograma abaixo:

Figura II - Estrutura organizacional da UNISUL implementada quando da sua transformação em universidade em 1989.

Fundação Universidade do Sul de Santa Catarina  
Tubarão (SC), outubro de 1988



## LEGENDA

_____	Subordinação
.....	Interação e harmonização
-----	Cooperação

## SIGLAS

GA	- Gerência Administrativa
GF	- Gerência Financeira
PC	- Prefeitura do Campus
SAE	- Setor de Apoio ao Estudante
SAEST	- Setor de Apoio aos Estágios
SGE	- Secretaria Geral de Ensino
SAP	- Setor de Apoio à Pesquisa
SAEXT	- Setor de Apoio à Extensão
CETAL	- Centro de Tecnologia Alimentar
CDINFO	- Centro de Documentação e Informática
CDES	- Centro de Desenvolvimento Econômico e Social
CCC	- Centro de Convivência Cultural
CPGEP	- Centro de Pós-Graduação e Educação Permanente
DCSA	- Departamento de Ciências Sociais Aplicadas
DCH	- Departamento de Ciências Humanas
DCE	- Departamento de Ciências da Educação
DLA	- Departamento de Letras e Artes
DCEX	- Departamento de Ciências Exatas
DCT	- Departamento de Ciências Tecnológicas
DCBS	- Departamento de Ciências Biológicas e da Saúde
DCJ	- Departamento de Ciências Jurídicas

## *Congregações de Curso*

Ciências Econômicas	Matemática
Ciências Contábeis	Química Industrial
Administração	Engenharia Química
Serviço Social	Ciências
Filosofia	Enfermagem e Obstetrícia
História	Direito
Geografia	Colégio Dehon – 2º grau
Estudos Sociais	Colégio Dehon – 1º grau
Pedagogia	CETAL
Letras	

## *Órgãos Complementares*

Colégio Dehon  
Centro de Tecnologia Alimentar de Tubarão – CETAL



### ***Órgãos Suplementares – Centros/Núcleos – Programas***

#### **Centro de Educação e Informática**

- Biblioteca Universitária
- Banco de dados
- Informática
- Material instrucional

#### **Centro de Desenvolvimento Econômico e Social**

- Fomento Empresarial
- Assistência à Administração Pública
- Desenvolvimento Comunitário
- Estudos Regionais

#### **Centro de Convivência Cultural – CCC**

#### **Centro Tecnológico - CENTEC**

- Biotecnologia
- Carboquímica
- Materiais
- Ecologia
- Análises

#### **Centro de Pós-Graduação e Educação Permanente**

**Fonte: dados secundários**

Foi eleito para reitor, em 22 de março de 1989, o professor José Müller, até então Diretor de Pesquisa e Desenvolvimento e colaborador da FESSC desde o início.

*Seguiram-se as eleições para Chefes de Departamento e Coordenadores das Congregações dos Cursos, a instalação do Conselho e das Câmaras de Ensino, Administração e Pesquisa e Extensão e as eleições para Reitor e Vice-Reitor (Relatório Final 1989, p.4).*

As profundas mudanças executadas na estrutura, no processo decisório e nos procedimentos organizacionais geradoras naturais de dúvidas e instabilidades, somadas a um ambiente externo marcado por fortes demandas políticas e sociais resultantes do processo de redemocratização do país, não tardaram a trazer resultados indesejados.

*Como decorrência da situação geral do país, agravada por altas taxas inflacionárias, o campus da UNISUL foi agitado, durante todo 1989, por greves estudantis e de professores. Estes movimentos foram responsáveis pelo adiamento do ano acadêmico e pelo agravamento da situação financeira da instituição que, diversas vezes, teve sua sobrevivência ameaçada (Relatório Final 1989, p.5)*

A instalação da Universidade, transformando a estrutura de poder interna da instituição, causou um rompimento muito grande no comportamento tradicional da universidade, colocando a organização em uma situação de transição para o novo modelo que, em verdade, negava muito as origens e a cultura da organização. Isso levou muito mais a uma crise institucional do que propriamente a uma crise financeira, embora esta última também tivesse havido.

*E, isso [a transformação em universidade] provocou uma mudança [...] estrutural muito grande e eu faço a seguinte leitura: a UNISUL se transformou em universidade no nome, se transformou em universidade na estrutura, mas não se transformou em universidade na cultura das pessoas. E aí houve, na minha avaliação, uma certa desagregação. Porquê? Porque o modelo universitário desenhado para a UNISUL foi inovador na época, mas a base dele foi o modelo de universidade pública. Porque a própria legislação na época previa isso. E esse modelo, ele me parece que teve duas características negativas: a primeira ela representava uma estrutura muito pesada e isso dificultava o processo decisório, porque eram criadas várias câmaras, como existe hoje no modelo brasileiro, um excesso de câmaras. E um outro fato que chama a atenção na época também foi a questão de que não se tinha mais uma visão, por exemplo, estratégica (entrevistado E).*

A criação da Universidade surgiu em um momento bastante delicado conjunturalmente. O país passava por uma crise econômica e fiscal que, apesar de parecer conjuntural no início dos anos 80, se prolonga e chega ao final da década sem mostrar sinais de recuperação. O impacto da crise fiscal pôde ser sentido em todos os setores da sociedade e as universidades não ficam imunes a essa situação. Greves sucessivas por melhorias salariais e reivindicações por mais recursos de manutenção das instituições acadêmicas caracterizaram o período.

Um fato importante a destacar nesse período é a defesa da universidade pública pelas associações docentes. Havia muitos movimentos sociais no sentido de lutar por ensino público gratuito e contra o aumento das mensalidades.

*Eu tenho impressão que por esse próprio envolvimento das lideranças de estudantes, lideranças de professores, quer dizer, o aspecto de liderança muito forte no processo de transformação de fundação para universidade, fez com que à época, o Müller tomasse uma decisão, eu julgo equivocada em termos estratégicos, que foi de implementar processo participativo. Mas um participativo assim no sentido de que todo mundo participa de tudo, e todos tomavam decisão a respeito de tudo. Por isso que eu acho que justamente está vinculado com esse processo de envolvimento das lideranças da transformação de universidade. Só que por conta disso, acontecia o que? Ingessava a Reitoria que ora não tomava decisão pela tranquilidade de não tomar decisão, ora não tomava decisão porque era uma atribuição de toda a comunidade universitária que tomou pra si, achando que deveria participar e decidir sobre tudo, quando na verdade o modelo participativo, em termos estratégicos, nós entendemos que ele deve ser um modelo participativo, mas em termos de legislação, quer dizer, todos devem participar do processo de legislar sobre normas, sobre procedimentos, e não sobre processo de tomada de decisão. Bem, houve aí um processo que a universidade ela perdeu o status que ela vinha adquirindo no Estado, nesse período, ela passou por problemas financeiros sérios, ou seja, econômicos, eu diria que houve uma fuga muito grande de talentos da universidade, embora fosse sempre regionalizada, mas muita gente deixou de estar na universidade por esses problemas e instalou-se na universidade, um estado assim realmente de reunite. Tudo era câmara, tudo era participação, tudo era discussão, mas não se tomava decisão. E a universidade começou a sentir problemas sérios em função disso (entrevistado E).*

Assim, em todo o processo de criação da Universidade, os gestores foram forçados a ouvir o conjunto de pessoas que faziam a Universidade, e isto propiciou um clima favorável às manifestações características desse período.

*Toda essa gestão do Müller foi uma gestão terrível para a Universidade, porque eu imagino que o grande problema da UNISUL foi ter aceito um modelo de gestão parecido com a Universidade Federal. Um movimento que privilegiava as câmaras, a participação. E o Müller é um grande*

*defensor da participação e essa participação acabou estagnando a universidade quando ela mais precisava deslanchar. Foram 4 anos eu não diria de retrocesso, mas de parada completa. Nada se fez nesse período de 4 anos (entrevistado H).*

*Eu me lembro que eu no início tentava dar minhas opiniões para o prof. Müller no sentido de fazer um planejamento estratégico para a universidad. Cheguei a convidar algumas pessoas para irem lá conversar. Passei um vexame de levar uma pessoa que começou a se reunir com o grupo da reitoria, com o grupo principal da universidade, e essa pessoa ficou o primeiro dia lá, os primeiros 2 dias conversando, especialmente sobre os pontos fracos e os pontos fortes da universidade para poder continuar um planejamento, e nunca mais permitiram que ele voltasse (entrevistado H).*

Durante esta gestão, o ritmo do crescimento da instituição decresceu se comparado ao período inicial ou mesmo ao período atual, cedendo lugar à adaptação da organização ao novo modelo de universidade que se configurava. Contudo, destaca-se nesta época a criação dos Cursos de Ciências da Computação, Engenharia Civil, Licenciatura em Química e Psicologia em 1989, a criação do Campus de Araranguá com o Curso de Agronomia em 1991 e a criação do Curso de Comunicação Social – Jornalismo também em 1991.

Em 1991, se consolidou o que em 1990 uma equipe coordenada pelo professor Wilson Schüelter vinha estudando, ou seja, a instalação de um *campus* em Araranguá dentro da estratégia da instituição de compromisso regional, oferecendo novas vagas em cursos existentes, além da criação de 6 novos cursos no período.

Uma outra equipe coordenada pelo professor Silvestre Heerdt discutia a implantação de um *campus* em Laguna, mas não passou das discussões. Um outro grupo, ainda, tratava da criação de um possível *campus* em São José que viria a se instalar a partir de uma escola lá existente, o que acabou, também, não se concretizando, além de uma outra tentativa em Orleans que também foi frustrada. Na realidade só acabou sendo criado o *campus* de Araranguá. “Ele começou tímido num colégio alugado, mas foram as condições que se acertaram na época, com mil promessas lá da comunidade que depois não foram cumpridas e, mais tarde, o curso de Agronomia que então foi criado, teve até que ser mudado de lá” (Entrevistado B).

A criação do *campus* de Araranguá provocou muitas discussões internas. Havia muita gente contrária à idéia que achava que a UNISUL deveria permanecer somente em Tubarão.

*Quando nós fizemos uma reunião do Conselho Universitário para a implantação do campus de Araranguá, é incrível dizer, mas é interessante resgatar, que a maioria do Conselho Universitário estava se mostrando contra a ampliação da universidade porque poderia perder a hegemonia e poderia perder as suas características. O que hoje se mostra, assim[...] (e historicamente dá para entender)[...] mas hoje, uma decisão desta seria totalmente suicida, dentro de uma universidade (entrevistado G).*

A expansão na direção de Araranguá foi possível a partir de um trabalho consistente, em que foram realizadas pesquisas de opinião a fim de verificar quais as preferências das pessoas daquela comunidade em relação aos possíveis cursos a serem oferecidos. A idéia foi, inclusive, a de criar novos cursos que caracterizassem o vocacionamento da região. Foi quando se criou o curso de Agronomia que, por problemas políticos e de falta de parceria por parte da EPAGRI, acabou sendo transferido para Santa Rosa do Sul (mais tarde esse curso se tornou inviável e foi transferido para Tubarão a fim de seguir, posteriormente, para Braço do Norte).

O que uma determinada coalizão interna da UNISUL argumenta que, apesar da criação de alguns novos cursos e de um *campus* em Araranguá, isso é pouco se for analisado o fato de que, a partir da transformação em universidade, a UNISUL estaria apta a criar um número muito maior de cursos e de crescer muito mais do que na realidade ela cresceu no período. “Então foi uma época muito difícil, quando veja só, transformada em universidade poderia criar os cursos que bem entendesse. Poderia ser proativa e crescer e isso não aconteceu”(entrevistado H).

Foi uma época difícil porque o Silvestre nunca se entendeu com o Müller, mesmo tendo feito grande parte da equipe do Müller, não conseguiu se entender com ele. E toda a equipe básica do Silvestre foi omitida e jogada num determinado canto. Como é o caso do João Schmitz, pai do Válter, como é o caso do Paulo Sotero e de outras pessoas. Eu mesmo num determinado momento fui isolado eu que sempre opinei por um desenvolvimento, pelo estabelecimento de um Planejamento!” (entrevistado H).

## **Evento Crítico VI – Eleições: a primeira como Universidade**

Com a criação da Universidade, houve também novas eleições. “O professor Silvestre [...] tinha grande interesse em continuar como Reitor da universidade” (entrevistado H). Mas, nesta época, simultaneamente ao processo de transformação em Universidade, começou a haver um fortalecimento muito grande dos movimentos estudantis. Houve, então, a greve citada anteriormente, a qual foi muito importante e que acabou alterando um pouco o andamento da história da UNISUL. Os estudantes estavam cada vez mais tomando posições dentro da universidade. Na ocasião, o professor José Müller começou a se destacar como um interlocutor dos estudantes.

*[...] em especial o professor Müller me parece que teve muita sabedoria em exercer a liderança forte no sentido de envolver esses estudantes com um projeto maior que foi o projeto de transformação em Universidade. E ali funcionou um discurso para os estudantes de mais uma vez ter uma prospeção de futuro. Eles viram numa universidade de interior um ponto forte e que todos deveriam se unir em torno disso. E, me parece que aí ele conseguiu, assim, enfraquecer ou conseguiu uma unicidade do movimento estudantil, das lideranças estudantis em torno desse projeto. E os funcionários e professores... Essa época foi uma época de fortalecimento do PT em nível nacional e o PT assumia praticamente assim, a frente dos movimentos estudantis na universidade. E ele [o Müller] conseguiu trazer isso em torno desse projeto de transformação em universidade. [...]Então, foi um movimento assim, mais ou menos tranquilo, uma época, assim, mais ou menos tranquila. Mas, os estudantes fizeram nesse mesmo período movimentos muito fortes com relação às mensalidades e tal. Chegou a haver, me parece que mais próximo de 88, 87, uma greve de sessenta e poucos dias, setenta e poucos dias, e que foi um momento muito delicado da história de solidez da universidade. Então, como eu disse, de um lado os estudantes se uniram em torno desse projeto. E aí estava muito forte, muito presente a característica de liderança dos principais dirigentes da universidade. Havia um desgaste forte das lideranças que vinham dirigindo até então, na época era presidido pelo professor Silvestre e, por outro lado, havia também uma unicidade dos funcionários e professores, que eram todos daquela região, e em especial de Tubarão em torno desse projeto de universidade[...]* (entrevistado E).

O fortalecimento do professor Müller proporcionou um afastamento natural do professor Silvestre à candidatura da Universidade para abrir caminho para o seu sucessor. “E nesse momento, o professor Müller até por ter coordenado esse processo, candidatou-se à Reitoria como candidato único e obteve o apoio de todo mundo” (Entrevistado E).

*E aí começou um pequeno afastamento entre o Silvestre e o Müller. O que fez com que o Silvestre se afastasse de se candidatar à reitoria da universidade, deixando o caminho para o Müller. Acabou sendo um acordo não muito bem digerido pelo Silvestre. Nunca foi digerido pelo Silvestre. Na verdade, ele imaginava ser o primeiro reitor, não pró-tempore, mas um reitor definitivo da universidade. E aí teve algum tempo com um pouco de turbulência. O Müller, na verdade, e esse foi um pecado, deixou que fosse indicada a maior parte das pessoas que trabalhariam com ele. Portanto, o Salésio [irmão do Silvestre] foi o pró-reitor de administração, o Educardo Búrigo foi um pró-reitor (o pró-reitor de pesquisa) e a Amaline, na verdade, foi a única que ele escolheu como pró-reitora de ensino. Quem escolheu o resto foi um grupo de pessoas do qual eu fazia parte, o Silvestre, ou seja, a comissão que acompanhou o processo de transformação da universidade. Então, para que não houvesse assim uma briga maior na época entre o Müller e o Silvestre e que houvesse uma certa paz interna, ele [Müller] se candidatou à presidência mas, a equipe dele basicamente foi montada por outras pessoas, por outro grupo. A Amaline ficou pouco tempo até porque ela tinha uma dificuldade muito grande de se portar como uma executiva. Ela não conseguia compreender as estruturas da universidade. Questionava muito. Ela perdia muito tempo, era uma pessoa difícil de tomar decisões (entrevistado H).*

Então, embora o professor Müller tivesse assumido a Reitoria da nova Universidade, toda a sua equipe foi escolhida e montada a partir da ajuda do grupo de trabalho ligado ao professor Silvestre, demonstrando a existência de um acordo entre duas coalizões diferentes.

### **Análise Teórica do Período**

Este momento da instituição é muito rico em termos de análise porque há, a partir dele, um rompimento muito grande com todos os **padrões internos da organização**, como **estrutura de poder**, **estrutura organizacional**, **tomada de decisão** e demais mecanismos internos que vinham sendo conduzidos até então. O modelo organizacional adotado pela organização, instituído por força de lei, divergia em muito das **origens** e da **cultura da organização**.

A tomada de decisão que era restrita ao Conselho Técnico Pedagógico formado por, aproximadamente, 10 pessoas, passou a ser deliberada a partir de uma nova **estrutura organizacional**. No esboço da Nova Universidade, foram importados modelos das universidades públicas embora com alguns ajustamentos internos. Isso gerou uma configuração de caráter bastante democrático, de representação e com uma participação muito maior dos estudantes e dos professores. Os colegiados passaram a ter voz e vez, caracterizando o **modelo universitário**

ou **colegiado** que, de acordo com Baldrige (1971), apresenta um clima igualitário e democrático, no qual os administradores e docentes tratam-se como iguais e grande parte das relações entre os membros é de natureza informal.

*Foi uma época em que, do ponto de vista gerencial, patinou-se bastante. Todo mundo queria saber de tudo, todo mundo queria participar de tudo. Então uma decisão era tomada a longo prazo ou com muita demora, porque havia muitas discussões. Para discutir um regimento interno de um órgão que fora criado levavam-se dez, quinze, trinta sessões discutindo artigo por artigo. Enfim, foi um processo altamente democrático com grandes paixões e movimentações mas, eu acho que teve a sua função, embora alguns classifiquem o período como improdutivo ou como de baixa produtividade. De qualquer forma, socialmente com ganhos. Com ganhos no sentido de que experimentou uma forma bastante participativa, de grandes discussões em todos os processos decisórios (entrevistado B).*

Em concomitância com a declaração acima, Birnbaum (1988) afirma que no **modelo colegiado** os participantes acreditam ser possível influenciar os resultados e as pessoas se dispõem a aceitar decisões mesmo que essas não estejam de acordo com a sua posição inicial. Devido a este fato, as deliberações ocorrem em um grande espaço de tempo, durante o qual, os participantes têm a oportunidade de expor suas idéias e suas possíveis divergências.

Desta forma, as decisões, nesta fase, passaram a ser extremamente lentas, e de difícil resolução, o que corrobora com a afirmativa de Baldrige (1971), salientando que o **modelo colegiado** denota falta de precisão e de eficiência na tomada de decisão.

Embora a organização tivesse adquirido autonomia para crescer, criar novos cursos e expandir, isso foi de certa forma impedido pelos processos internos. “Nós dizíamos à época: criou-se a UNISUL, criou-se a Universidade, mas não se assumiu realmente essa postura de uma Universidade” (entrevistado E). “Foi um aprendizado, eu entendo hoje que talvez não tivesse sido necessária aquela fase, mas foi um aprendizado institucional” (entrevistado C). “Foram 4 anos eu não diria de retrocesso, mas de parada completa. Nada se fez nesse período de 4 anos” (entrevistado H).

Entretanto, apesar de a maioria dos atuais dirigentes concordarem que esta fase foi lenta



em termos de crescimento, estes depoimentos devem ser interpretados com ressalvas, ou seja, o crescimento pode ter sido mais lento tendo em vista que a Instituição tinha condições de se expandir muito mais, dada a sua autonomia, ou ainda se comparado ao último período analisado. Porém, o crescimento não deixou de existir. Além da criação de novos cursos, o que pressupõem uma **estratégia de desenvolvimento de novos produtos** (Ansoff, 1990), a instituição, neste período, tomou uma decisão que foi de extrema importância para os períodos subsequentes, ou seja, a adoção de uma política *multicampi*, denotando uma **estratégia de desenvolvimento de mercado** (Ansoff, 1990). A Universidade que até então abrangia praticamente a cidade de Tubarão, resolveu criar um *campus* na cidade de Araranguá. Esta ocorrência pode ser caracterizada pela adoção de uma **estratégia de expansão geográfica** com o intuito de buscar novos mercados, ampliando a sua **competência principal** (Mintzberg, 1992).

*Houve sim na época uma iniciativa do prof. Müller de ir para o sul, que foi Araranguá, e isso aconteceu na época contrariamente as idéias do Silvestre que achava que a UNISUL deveria ficar só em Tubarão e não ir para Araranguá. Até porque ela estava passando dificuldades em Tubarão. Mas, o grande erro estratégico, eu acho que ele fez bem em ir para lá, o erro estratégico do Müller foi não ter vindo para Florianópolis. Porque nesta época, mais precisamente em 90, 91 um grupo aqui da Grande Florianópolis tendo a frente o prof. João Nicolau de Carvalho estava mantendo contatos com a prefeitura de São José e tinha um prédio a disposição para instalar um curso superior. E por desavenças pessoais entre o Müller e João Nicolau [...] foi muito difícil, eu até participei de uma reunião para convencer o colegiado de Direito para aprovar a vinda do Curso de Direito para cá. E foi aprovado. Todos os caminhos eram favoráveis a vinda para cá. Mas, o Müller por questões pessoais não trouxe a universidade para São José. E isto teria acontecido antes da vinda da UNIVALI para Biguaçu. O que na verdade, se tivesse acontecido, teria tornado muito mais fácil a história da UNISUL. Provavelmente a história seria outra. Então, isso também foi um grande problema (entrevistado H).*

Um fato que chama a atenção na descrição do entrevistado H a respeito do episódio da criação do campus de Araranguá, foi a decisão ou a não-decisão do então Reitor de expandir para Florianópolis. Esse fato pode ser melhor elucidado a partir do **modelo político** de tomada de decisão (Baldrige, 1971). Segundo este modelo, a oposição de entidades ou enclaves profissionais acabam limitando, em muito, as opções viáveis para escolhas na tomada de decisão. Há, segundo o modelo, a divisão da organização em grupos de interesse com metas e valores

diversificados. E, embora haja o reconhecimento da necessidade de um certo grau de racionalidade, as preferências acabam sendo modificadas podendo tornar os resultados menos efetivos (Birnbaum, 1988).

Apesar da criação do novo *campus* em Araranguá, o processo de tomada de decisão foi lento e implicou numa série de discussões: “[...] a maioria do Conselho Universitário estava se mostrando contra a ampliação da Universidade porque poderia perder a hegemonia e poderia perder as suas características” (entrevistado G).

A estratégia de adotar uma política *multicampi* envolveu basicamente duas decisões: a de **expansão** para outra cidade e a de sua **localização**. A decisão de expandir foi devido a busca de novas **oportunidades** que garantissem a própria sobrevivência da organização. A situação financeira da Instituição em Tubarão estava delicada e um novo *campus* representava mais uma fonte de sobrevivência para a Universidade. Além de se caracterizar como uma **decisão técnico-econômica**, também trazia em seu bojo a preocupação com o **desenvolvimento sócio-econômico** da região, embora esta última parece não ter sido a principal razão.

Já a decisão em relação à localização parece apresentar um outro caráter. Além de ser uma cidade que estava dentro da região Sul do Estado, conforme a definição dos subdistritos geoeducacionais estabelecidos pelo Conselho Estadual de Educação, as lideranças locais prometeram à Universidade incentivos e apoio para implementar o campus. Isto indica que esta decisão foi influenciada por dois fatores. O primeiro diz respeito a um processo institucional de **indução da estrutura organizacional** (Scott, 1987) por meio do qual as mudanças nas organizações são promovidas pela oferta de incentivos. O outro fator refere-se às **forças coercitivas do ambiente**, neste caso, regulações governamentais (Resolução nº 36/81 do Conselho Estadual de Educação) levando a um **isomorfismo institucional**.

*Ele começou tímido num colégio alugado, mas foram as condições que se acertaram na época, com mil promessas lá da comunidade que depois não foram cumpridas e, mais tarde, o curso de Agronomia que então foi criado, teve até que ser mudado de lá (Entrevistado B).*

Portanto, esse período caracteriza-se como de **mudança radical** ou **quântica** (Miller e Friesen, 1984). Mudança quântica significa alteração de muitos elementos ao mesmo tempo, em comparação com a mudança gradativa. Para os autores, se a mudança for rápida ela é **revolucionária**, embora também possa ocorrer de forma gradual. No caso da UNISUL, houve uma reorientação profunda com alterações simultâneas em vários aspectos organizacionais como a estrutura, as pessoas, os processos, a distribuição do poder, sem contar com o grande impacto causado na cultura organizacional. De acordo com a percepção de alguns entrevistados, com a decisão de partir para uma política *multicampi* houve uma ruptura muito grande com a cultura da organização que estava extremamente arraigada com os aspectos locais. Como esclarece o entrevistado E:

*[...] outra característica que eu acho que tem marcado muito e tem sido até motivo de embates muito fortes dentro da universidade é a ampliação do multicampi. Porquê? E aí é uma análise muito pessoal [...]. Eu tenho impressão que o multicampi é uma vontade e um desejo de todos que integram a UNISUL. Mas, culturalmente, as pessoas de Tubarão por essa característica histórica (e por isso eu comecei contando essa parte da história)[...], digamos assim, sentem uma certa perda de poder como o pai perde do filho quando o filho vai morar sozinho.*

Apesar da estrutura ter sido adotada por força de Lei, um fator do **ambiente externo** também parece ter contribuído para a adoção de uma forma participativa. Ocorre que nesta fase, vivia-se politicamente um grande movimento de redemocratização do país pós-movimento revolucionário. Além disso, o Brasil passava por um período bastante delicado conjunturalmente falando. Uma crise econômica forte favoreceu muitos movimentos sociais no sentido de lutar por ensino público gratuito e contra o aumento das mensalidades nas universidades privadas. Tudo isso aliado ao **estilo de liderança** do dirigente máximo que tendia ao processo participativo, conforme constatado nas entrevistas.

A participação ativa dos estudantes com sucessivos movimentos deflagrados em nível nacional em prol do ensino público e gratuito confirma, mais uma vez, a importância e o poder deste *stakeholder* também neste período. Esse fato coincide com mais uma característica do **modelo colegiado**, no qual os acadêmicos tendem a não se submeter ao processo hierárquico, reivindicando a participação na tomada de decisão, e à idéia de que eles são habilitados a tomarem suas próprias decisões, as quais devem resultar em consenso (Birnbaum, 1988).

Dentro desse contexto, a **liderança** foi enfraquecida cedendo lugar ao **modelo colegiado** que, segundo Baldrige (1971), caracteriza-se tanto por uma estrutura descentralizada como por um processo decisório consensual e que traz como consequência, a desarticulação no sistema administrativo resultando em ineficiência (Birnbaum, 1988).

### 5.3.5. O período de 1993 a 1996 – Expansão contida

No ano de 1993, foi eleito Reitor o Professor Silvestre Heerdt, tendo como Vice-Reitor o Professor Wilson Schüelter, para um mandato que, segundo os relatores, ficou marcado na história da UNISUL, devido às realizações, tanto no aspecto físico (obras), quanto de expansão de suas atividades para outros municípios. A partir de então a UNISUL passou a abranger a região compreendida entre a Grande Florianópolis e a fronteira com o Rio Grande do Sul e entre a Serra Geral e o Litoral.

### *Evento Crítico VII – Novas Eleições/Troca de Comando (1993)*

Durante a gestão do professor Müller, as discussões em torno das mensalidades acabaram impedindo a Universidade de repassar os reajustes necessários para os alunos. Como consequência, houve uma crise financeira, não havendo dinheiro para pagamento dos salários em

dia. Desta forma, toda a filosofia democrática de participação começou a ser questionada.

*[...]Se pagava salários atrasados, a universidade tinha tremenda dificuldade de negociar mensalidade com os alunos, a capacidade financeira da universidade ficou muito aquém do que deveria ser. Sempre para baixo, não havendo dinheiro para absolutamente nada. Foi uma época muito difícil. Para você ter uma idéia, e esses registros eu sei porque mais tarde eu presidi a câmara de ensino, a câmara de ensino se reuniu num daqueles anos durante 148 horas sem nunca ter tomado nenhuma decisão. Era muita conversa dentro da universidade e nenhuma decisão. Então, foi uma época muito difícil[...]* (Entrevistado H).

Diante daquelas circunstâncias, em 1992, começou a ser organizado um movimento interno e externo para trazer de volta ao comando da universidade o professor Silvestre. Acreditava-se que ele era a pessoa que teria melhores condições de vencer as eleições devido ao seu passado na Instituição. Na ocasião, foi envolvido até o próprio Osvaldo Della Giustina que se encontrava em Brasília:

*Em 1992 eu estava lá [em Tubarão] e estavam se aproximando as eleições e eu senti que era a oportunidade de fazer alguma coisa pela UNISUL. Então, criei um movimento interno e externo à universidade para trazer o Silvestre de volta à universidade. Porque o Silvestre? O Silvestre também tem os seus defeitos, mas o Silvestre porque ali naquele momento era a pessoa que tinha condições, pelo seu passado, de ganhar uma eleição. E a gente já previa que a Amaline pelo seu afastamento na metade do caminho do Müller estava formando um equipe que provavelmente iria disputar. E não obstante eu gostar demais dela, ela não teria condições de reerguer a universidade. Nesse movimento, então, eu tive à frente e fui chamando pessoas, mesmo contra a vontade da atual reitoria [na época]. E, na atual reitoria tinha um irmão do Silvestre, tinha o Joaquim, tinha o Eduardo Búrigo de Carvalho, tinha o Onório como pró-reitor de ensino, que são todos do mesmo grupo até hoje. Eles não queriam, porque a idéia era dar uma segunda oportunidade para o Müller. Ai, eu digo que eu tive um papel preponderante no sentido de convencer pessoas a chamar o Silvestre. Eu fui buscar o Osvaldo Della Giustina, que estava fora, em Brasília. Nos reunimos várias vezes aqui em Florianópolis. Trouxe o Marcílio Dias dos Santos. Na época, o Sardá ajudou muito. Então nos reunimos permanentemente com ele [Silvestre], vinham alguns jovens lá de Tubarão na época, como o Válter e fomos formando uma equipe para conduzir o Silvestre à reitoria novamente. O que efetivamente aconteceu na eleição. Aonde o Silvestre ganhou com bastante folga da Amaline. Então, o grande marco, no meu modo de entender, de uma profunda mudança na universidade, até mais do que a própria transformação em universidade, foi em 1993, com a eleição do Silvestre e com o plano de trabalho que nós montamos para ele que forçava a um planejamento estratégico (entrevistado H).*

Assim, rompendo com a tradição de longos períodos de administração, em 1993, o professor José Müller deixa a Reitoria e o Professor Silvestre, o qual se encontrava na administração estadual, retorna e vence a eleição como candidato da administração, dentro de um clima de forte disputa com o candidato da oposição. Tal ambiente é descrito pelo Entrevistado E:

*Embora se falava em estratégia, se falava em gestão, mas perdeu-se muito do estratégico. Talvez porque faltava o operacional. Isso aí mexeu um pouco com os brios de todo mundo e veio no processo sucessório do Müller, veio de novo esta questão de implementar um novo modelo de gestão para a universidade. Porquê? Porque nós dizíamos à época: - criou-se a UNISUL, criou-se a Universidade, mas não se assumiu realmente essa postura de uma universidade. E, se a universidade fosse aquilo ali, as pessoas não estavam vendo vantagem nenhuma, nem estudantes, nem professores, nem funcionários, muito pelo contrário, estavam tendo desvantagens. E nós não queríamos perder este espaço. Bem, aí começou-se, então, um processo sucessório do professor Müller. Foi um processo bastante doloroso. Foi a primeira vez que na universidade o processo de transição da Reitoria foi por competição ou reeleição. Dois candidatos se colocaram a disposição [...] nós centramos toda a campanha na primeira gestão do professor Silvestre, nesse retomar da universidade. Porque nós julgávamos e julgamos, ainda, que a universidade precisaria ser gerenciada, teria que deixar de só discutir e começar a tomar decisão e, para isso, assumir o risco de tomar essas decisões que nós julgávamos que a instituição não tinha até então. E a outra candidata defendia que a universidade tinha que se consolidar nesse modelo. Que era um modelo em consolidação e que, por isso, estava tendo essas dificuldades. Houve o embate eleitoral, venceu a proposta do professor Silvestre e a partir dali começou-se, então, a fazer o que nós chamamos de uma revolução dentro da forma de ver a universidade na UNISUL e de ver a universidade para as universidades de Santa Catarina.*

O novo reitor, professor Silvestre Heerdt, começou, então, juntamente com a sua equipe, a colocar em prática uma visão empresarial de universidade. Tal visão foi, em grande parte, incentivada por uma nova composição de pessoas que passaram a integrar a coalizão dominante da UNISUL. Integrando essa nova coalizão estava o professor Gerson, desempenhando o papel de pró-reitor de ensino. A visão da universidade como uma empresa passou a ser centrada na busca de resultados (fins) em detrimento da preocupação com o processo (meios).

*O conceito de democracia confundia a própria universidade e tolhia a universidade de uma gestão empresarial, tolhia a universidade de prever resultados, de buscar resultados, o mais importante era o processo.[...] E eu ultimamente não tenho acreditado muito na teoria do Müller que é a mesma de sempre (entrevistado A).*

Uma das primeiras ações no sentido de transformar a administração da universidade em direção à nova visão, foi a contratação de uma consultoria para a elaboração de um planejamento estratégico.

### *Evento Crítico VIII - Elaboração do Planejamento Estratégico versão 1993/97*

Durante o ano de 1993, a UNISUL desenvolveu o seu primeiro trabalho formal de Planejamento Estratégico, definindo missão, políticas, valores e projetos estratégicos para a organização. Na ocasião ficou definido um plano para o período 1993/97 e um Plano Diretor até o ano 2000.

A missão da Universidade foi definida como sendo o ensino:

*O ensino foi situado nela, como eixo de rotação das atividades acadêmicas e vertebrador das ações da Universidade. E este terá a extensão e a pesquisa como agentes contribuintes de sua qualidade (Planejamento Estratégico UNISUL, 1993, p.6)*

O foco no ensino caracterizou-se como uma estratégia voltada para a recuperação e valorização do seu negócio principal, que são os seus cursos.

*A não definição acabada do entendimento, da profundidade e da abrangência da palavra (educação), é proposital, pois advirá através do processo participativo, principalmente, quando a Universidade toda pensará seu projeto pedagógico global e cada um dos cursos se deterá na mesma tarefa (Planejamento Estratégico UNISUL, 1993, p.6)*

A missão enfatiza ainda, a necessidade da busca pela excelência da qualidade e das alianças e parcerias.

A Universidade propôs um olhar para dentro de si, como forma de fortalecimento para transpor as grandes ameaças que pairavam sobre sua sobrevivência. Sua situação financeira era instável. Sua única fonte de recursos eram as mensalidades, não havendo mais recursos públicos que complementassem seu orçamento. A Instituição, então, passou a buscar resultados.

*Vista a necessidade da prestação de serviços com qualidade, há que se revisar o modelo burocrático-hierárquico-departamental e optar por modelo matricial, onde resultados são buscados, a participação é explícita e a todo o momento a flexibilidade do funcionário não o deixará acomodar-se, mas o conduzirá a um crescimento constante (Planejamento Estratégico UNISUL, 1993, p.9)*

Para esta mudança de rumo, a Instituição foi buscar apoio em uma consultoria voltada para prestação de serviços a empresas como forma de remodelar seu projeto institucional.

*[...] vingou a idéia de trazermos um consultor externo com uma boa vivência na iniciativa privada para nos orientar e esse consultor passou muitas horas dentro da UNISUL. Então, conseguimos um grupo pequeno, especialmente na área acadêmica, e fomos desenvolvendo esse planejamento que nos deu um caminho [...]* (entrevistado H).

A importância dada ao Planejamento Estratégico e à consultoria contratada é enfatizada pelo entrevistado C:

*Na época nós tivemos a consultoria do Evilásio, que foi uma pessoa extremamente importante para que isso acontecesse, porquê? Porque o Evilásio tinha, além da capacitação técnica, uma visão eminentemente empresarial, empresarial Cecrisa. Ele foi uma pessoa chave. Porquê? Se nós tivéssemos colocado na época um consultor que não tivesse conhecimento da cultura [...] de Tubarão e da própria FESSC, com certeza as trombadas que nós levamos no começo teriam sido ou desestimulantes ou divisões de grupos teriam sido formadas e, talvez o processo não tivesse acontecido como aconteceu hoje. Então, a figura do Evilásio foi na condução, como consultor desse processo, dessa ferramenta, muito importante. Ele sempre dizia: o que não está dando certo agora, vamos parar aqui e vamos entrar por aquele outro caminho. Então, estrategicamente ele armava o cenário. A medida que as coisas estavam acontecendo, o cenário estava sendo readaptado para esses novos avanços que pudessem ser feitos. Foi uma pessoa importante.*

No Planejamento Estratégico, dentre os pontos fortes e fracos, identificou-se que, apesar do negócio principal da Instituição ser o ensino, todas as atenções encontravam-se voltadas para as áreas administrativa e financeira. O *status* era estar na área meio, e não nas áreas fins.

*A pesquisa inexistia, como inexistiu até 1997/98. O ensino era formado única e exclusivamente pelo Pró-Reitor e em cada curso por um Coordenador, o qual não tinha muito compromisso com a gestão do curso. Na verdade, o coordenador era uma figura que trazia o professor e acomodava o aluno. E nós percebemos que esse modelo não podia continuar assim. Então nós tínhamos que gerenciar isto. Aí fomos buscar nos modelos da iniciativa privada, através do Planejamento Estratégico, formas de gerenciar a Universidade (Entrevistado E).*

Para muitos dirigentes, o grande marco de uma profunda mudança na Universidade, até mais do que a própria transformação em Universidade, foi em 1993, com a eleição do professor Silvestre Heerdt e com o plano de trabalho que foi montado para ele a elaboração de um



Planejamento Estratégico. O Planejamento Estratégico em 1993 significou, para muitos, a condução da Universidade de volta aos seus bons tempos.

*A Universidade estava perdendo para os professores, devia um dissídio coletivo, estava com salários atrasados, devia os encargos sociais, Fundo de Garantia, INSS, enfim, estava devedora com várias empresas da comunidade e só um bom planejamento podia tirar a universidade disso. E também, um esquema muito pesado junto aos estudantes, não obstante as pressões, para que as mensalidades fossem gradativamente sendo aumentadas (Entrevistado H).*

O aumento gradativo das mensalidades desencadeou em 1995 uma greve que durou, aproximadamente, dois meses, mas a nova situação financeira permitiu a continuidade da folha de pagamento, a qual já se encontrava em dia.

*[...] a partir de 93 com a implantação do Planejamento Estratégico como ferramenta de trabalho [...] administrativamente a universidade modificou-se na sua essência. [...] Entendo que esse grupo que iniciou esse trabalho e que está desenvolvendo até hoje [...] chegou a conclusão que, sob o ponto de vista estratégico, nós deveríamos ocupar determinados espaços e esses espaços estavam requerendo decisões administrativas bastante sólidas e desvinculadas de colegiados e coisas dessa natureza. E aí se criou dentro da Universidade [...] um grupo de gestores. E esse grupo de gestores é o grupo que hoje está coordenando a Universidade e é um grupo que enxerga a Universidade como uma empresa efetivamente e que entende que esta empresa tem que ter resultados altamente positivos.*

Nessa época, os resultados já começavam a aparecer. A construção do prédio da biblioteca havia sido retomado e já havia um plano de carreira para os professores.

*Esse PE levou a universidade a acelerar o seu processo de desenvolvimento, a focar mais o seu negócio, a concentrar os seus esforços na melhoria do ensino e na expansão do ensino. Já se falava em 93 em qualidade, não em resultados tão claramente mas, se falava em qualidade e em recuperar a situação econômico-financeira da instituição (entrevistado E).*

A criação de novos cursos em 1993 e em 1995, em Tubarão, caracteriza o início de um novo período, de expansão, de busca de novos alunos até então não satisfeitos com os cursos oferecidos pela Universidade. Como salienta o entrevistado G:

*Porque a expansão da universidade? Tubarão é uma região relativamente pequena se nós considerarmos regiões metropolitanas como a Região de Florianópolis. Então, a população que está apta a ingressar no ensino superior ela se esgota em determinado momento. Inclusive nós estamos fazendo agora um estudo sobre as vagas da universidade. [...] no período de 1980 a 1999, as vagas que a universidade estava colocando à disposição e o número de candidatos, fazendo um retrospecto daqueles cursos que estavam à época de 1990, por exemplo, hoje, eles estariam praticamente sem candidatos.*

### **Evento Crítico IX – Criação do Campus da Grande Florianópolis (1996)**

Um dos fatos mais importantes nesse período da instituição foi a decisão de expandir criando um *campus* em Palhoça, hoje denominado de *campus* da Grande Florianópolis<sup>21</sup>. Até meados de 1996, havia um certo respeito ao compromisso informal das instituições universitárias ligadas à Associação Catarinense das Fundações Educacionais - ACADE de se manterem nos limites da sua área de abrangência, conforme definido em Resolução do Conselho Estadual de Educação. Em 1996, entretanto, começou a haver um rompimento dessas barreiras, acelerado pela instalação dos *campi* da Universidade do Vale do Itajaí - UNIVALI em Biguaçu e São José.

*Para que a instituição tivesse consolidada como uma universidade da região sul, e nós tínhamos a situação da UNIVALI que já estava vindo em direção ao sul, [...] a UNISUL estava indo em direção à Palhoça. E Palhoça precisava da universidade exatamente porque ela era uma das cidades mais antigas e precisava dar uma resposta ao Estado da sua atuação e da sua vida, até porque é uma cidade berço de um ex-governador do Estado. Então, tinha que dar uma resposta. Casou o projeto da UNISUL de ir à Palhoça. E, ao ir à Palhoça, estava indo à Grande Florianópolis e, por outro lado, também uma questão interna da própria cidade de Palhoça de ter a universidade sem passar por todos os trâmites que seriam necessários hoje para se transformar em universidade. Até porque o modelo que nós temos de fundação educacional ligado à prefeitura, não é mais possível criar desde a constituição federal, porque se um prefeito hoje criar uma fundação ele terá que dar gratuidade, e isso não será possível (Entrevistado G).*

*[...]quando nós fizemos o planejamento de 93, ficou bastante claro que a universidade não podia ficar somente em Tubarão. Tinha que investir em Araranguá que já estava criado, mas que não se estava dando força e que tinha que vir para o Norte, ou seja, para a ilha. Então, fizemos todo um trabalho de convencimento da reitoria, e esse trabalho não foi fácil. Nos enrolaram aí durante 1 ano e meio, dois anos. E a gente estava procurando um contato com o prefeito de São José e quando menos se esperava, a UNIVALI fechou com São José. Aquilo foi assim um banho de água fria nas nossas intenções e me deu vontade, inclusive, de sair da universidade nessa época. Porque sem a ilha [...] Tubarão estava condenado a ser pequeno sempre. Porque nós fizemos uma pesquisa e não teríamos alunos para ser uma universidade com mais de 8 mil, 9 mil alunos com base em Tubarão e*

<sup>21</sup> Este nome foi atribuído porque, em 1998, todas as unidades pertencentes à Região da Grande Florianópolis passaram a compor um só *campus*.

*Araranguá. Ai é que surgiu, então, Palhoça. Eu reuni a equipe, manifestando o meu interesse em sair em razão do meu insucesso da tentativa de convencer para vir para Florianópolis. O Silvestre tinha muito medo de entrar aqui porque era membro do Conselho [Conselho Estadual de Educação], achou que o Conselho poderia criar problemas para ele. O Silvestre foi a pessoa mais resistente. Ai o Válter disse: - olha já não está tudo perdido, eu conheço uma pessoa que está em Palhoça, quem sabe eu vou falar com ela. Eu disse: - mas Palhoça!? Vocês não colocaram em São José vão colocar em Palhoça!? Mas, o Válter insistiu tanto com Palhoça e com esse amigo dele [...] que era um empresário... Ai pedi que o Válter viesse manter um primeiro contato com ele e com a comunidade. E cerca de 10 dias de conversa, tomamos a decisão (entrevistado H) .*

Foi um trabalho bastante rápido de busca de novas oportunidades. As amarras do ensino público limitaram a expansão da Universidade Federal e da UDESC. Havia rumores de que outras instituições de outros Estados estariam vindo para a Grande Florianópolis, a UNIVALI já havia se instalado em Biguaçu. Nesse contexto, a UNISUL precisava ser ágil para que pudesse garantir o seu espaço e conquistar um mercado não suprido até então pelas universidades já existentes.

*E eu levei para o Silvestre quase assim como um ultimato. Ou vamos para lá ou nunca mais vamos e vamos ficar do tamanho que somos e diga adeus ao Norte da Ilha. Porque na época a UNIVALI tinha tomado a decisão, só que não estava lá ainda. Estava construindo e nós poderíamos vir direto. O compromisso era arrumar um local. E nós, nesses dez dias, arrumamos a escola aquela, o Maria Vargas, e tomamos a coragem de vir, inclusive com 6 ou 7 cursos. Para tomar essa decisão e para poder fazer o vestibular e começar o ano letivo ainda em noventa e..., quer dizer, isso foi no final do ano, então para vir, foi muito forçada a barra. E, colocamos como uma questão de vida ou morte. Então, o Silvestre não teve muito como sair, porque viu que a equipe cairia fora se ele não viesse para cá. Então, nos liberou para que viéssemos para Florianópolis (entrevistado H).*

A importância da expansão para o norte é corroborada pelos entrevistados abaixo:

*Se a UNISUL não fosse, ela perderia o espaço para a UNIVALI, para outras instituições que viriam se instalar lá, vindas de São Paulo e outras do Rio Grande do Sul que a gente tinha ouvido conversa. Iriam tomar o espaço, inclusive levando clientela nossa, e nós ficaríamos realmente muito reduzidos, confinados num espaço geográfico pequeno, numa população não muito numerosa. Então, era estratégico, era fundamental, mesmo com escassez financeira a gente ser arrojado em investir. Foram decisões tomadas assim, muito rapidamente, com liderança muito forte, não mais naquele espírito participativo, essas decisões foram tomadas em nível gerencial (entrevistado B).*

*[...] o fato mais importante nesse período foi a decisão de vir para a Grande Florianópolis. Decisão essa que se tivesse que ser tomada hoje, certamente não iria para a Palhoça, viria para dentro da*

*ilha. Até 96 ainda havia um certo respeito pelo compromisso informal das instituições universitárias de manter a sua ação nos limites da sua área de abrangência. A partir desse ano, [...] já começou a haver um rompimento dessas fronteiras. E agora, principalmente aqui nessa região de Florianópolis, há uma grande luta por esse mercado. Mas a princípio eu acho que a Universidade, a UNISUL, fica com a ilha. Não há outra instituição, pelo menos fundacional, que tenha entrado aqui. Acho que essa vinda para cá acabou também determinando que houvesse um certo estabelecimento de limites aí (entrevistado D).*

A decisão de vir para a Grande Florianópolis acabou ensejando um programa de investimento muito forte, gerando sérios problemas no equilíbrio financeiro da instituição, principalmente devido à construção do *campus* da Pedra Branca. A tentativa de investir com o capital próprio exauriu as reservas da universidade que, atualmente, busca a captação de recursos de terceiros.

*E essa situação [financeira] gerou um certo acirramento entre as facções que defendem uma UNISUL internacional, internacionalizada, dentro de um modelo internacional de universidade, ou seja, voltado mais para o exterior, com um grande trabalho de rede e se lançando como uma organização de grande porte, de grande abrangência, contra a facção que defende uma UNISUL local, do seu tamanho tradicional, dentro dos seus limites, com uma abrangência limitada e com um projeto organizacional muito menor (entrevistado E).*

Dando prosseguimento à estratégia de crescimento, a instituição cria novos cursos a fim de atender e captar novas demandas tanto em Tubarão quanto no novo *Campus*. Um exemplo é o Curso de Relações Internacionais cuja criação coincidiu com a implantação do *Campus* da Grande Florianópolis. Havia uma grande demanda de alunos para o curso, especialmente vinda de Florianópolis, demanda esta já comprovada pela procura do curso até então oferecido pela UNIVALI. Além do mais, a proximidade da Capital proporcionou a captação de recursos humanos ligados à área. Outros cursos, como o de Ciências da Religião, foram um atendimento a apelo feito pela comunidade de Tubarão.

### **Análise Teórica do Período**

O fato que marca o início desta fase da UNISUL foi o retorno, com as eleições, do

professor Silvestre Heerdt, o mesmo que havia liderado a Universidade durante a sua fase de consolidação.

Segundo a interpretação dos entrevistados, a volta do professor Silvestre significou um retorno a uma situação de **poder** e de **processo decisório** passados. Na verdade, a idéia era a de recuperar o modelo anterior. Em 1993, quando ele assumiu, a Universidade estava com sérios problemas financeiros. O processo de crescimento no período anterior não manteve a curva que apresentava até então. Isso levou a comunidade acadêmica a reconduzi-lo à reitoria.

Torna-se importante esclarecer que, segundo os entrevistados, conclui-se claramente que a razão atribuída às condições anteriores da Universidade se deve, principalmente, à forma como ela vinha sendo gerenciada. A **coalizão dominante** parece não atribuir (ou perceber) o desempenho da Universidade na gestão anterior a qualquer fator exógeno mas, exclusivamente, aos processos internos de tomada de decisão. Esse esclarecimento torna-se essencial para que se possa compreender o comportamento da instituição no atual período.

*Porque nós julgávamos e julgamos, ainda, que a universidade precisaria ser gerenciada, teria que deixar de só discutir e começar a tomar decisão e para isso, assumir o risco de tomar essas decisões que nós julgávamos que a instituição não tinha até então (entrevistado E).*

*A partir desses últimos anos, ficou evidente que democracia, pluralismo de idéias, nas salas de aula, nos auditórios, nos debates, enfim, na atividade fim. A atividade meio é administração, ela é científica. Não pode haver aí a votação, você vai comprar livro ou não vai comprar, vai comprar esse ou aquele? quer dizer, é uma consulta científica e quem mais faz, mais decide. A decisão é baseada em competência, conhecimento específico (entrevistado A).*

Assim, convencidos de que a universidade deveria ser vista como uma empresa e, como uma empresa, deveria concentrar-se na busca de resultados, a primeira ação da nova gestão foi a contratação de um estudo para estabelecer um processo formal de planejamento estratégico para a instituição, com a revisão da missão da Universidade. Então, se estabeleceu a missão da UNISUL segundo a qual a grande concentração estava na área de ensino. Neste momento,

estabelecia-se formalmente o *core business* ou o **negócio essencial** (Mintzberg, 1992) da organização que foi o ensino. Pouca atenção foi dispensada às atividades de pesquisa e extensão. A pesquisa quase não existia, mas a extensão que era forte passou a ceder lugar para a concentração de esforços na área de educação, a qual era representada, principalmente, pelos cursos de graduação oferecidos pela universidade.

Com base neste planejamento, foram reagrupadas as forças da Universidade e repensado o processo decisório, mas, ainda, sem grandes alterações na estrutura. Esse planejamento levou a Universidade a acelerar o seu processo de desenvolvimento, a focar mais o seu negócio, a concentrar esforços na melhoria do ensino e na sua expansão. A importância atribuída ao Planejamento Estratégico como um condutor de uma nova maneira de ver a Universidade pode ser elucidado a partir das entrevistas realizadas, constantes na descrição do período.

Segundo os dirigentes da Instituição, no decorrer deste processo houve realmente o cumprimento dos objetivos traçados, embora isso tenha ficado apenas no âmbito da Reitoria. O processo não desceu, não atingiu os níveis tático e operacional da Universidade. Houve, nesse sentido, uma separação clara entre a **formulação** e a **implementação** das **estratégias** traçadas, fato bastante discutido na literatura sobre estratégia (Mintzberg, 2000). A separação entre a formulação e a implementação de estratégias indica uma clara divisão entre **pensamento** e **ação**. Segundo Mintzberg (2000), muitos redimensionamentos estratégicos importantes originam-se de uma variedade de pequenas ações e decisões tomadas por todos os tipos de pessoas diferentes e raramente de um esforço formal de planejamento.

O Planejamento Estratégico da UNISUL, dentre outros pontos, estabeleceu que a Universidade não poderia se restringir apenas às áreas ocupadas até então. Precisava se expandir, precisava crescer. Apesar disso, até 1995, o processo de expansão da instituição segue os padrões anteriores, ou seja, se dá a partir da criação de alguns novos cursos. Todavia o período já começa

a ser marcado não somente por **estratégias emergentes**, mas se observa a presença de **estratégias planejadas** ou **deliberadas** (Mintzberg, 1987 a, 1987b).

A partir de 1996, a UNISUL começa a apresentar sinais de mudança no seu **padrão estratégico** (Mintzberg, 1998) adotando um comportamento muito mais **proativo** (Miles e Snow, 1978), o qual vai ser concretizado no período subsequente. Neste mesmo ano a instituição consegue, por meio de negociações com as lideranças de Palhoça, instalar um *campus* naquela cidade com a criação de alguns cursos novos, dando prosseguimento a sua **estratégia de expansão geográfica** (Ansoff, 1977).

A atual gestão é formada por um grupo de pessoas que vê a Universidade como uma empresa que necessita apresentar resultados. Embora o dirigente máximo seja o mesmo que atuou na fase de consolidação da UNISUL, a qual se apresentou muito mais **defensiva**, a direção atual é formada pela composição de outras pessoas que possuem comportamentos mais **proativos**, como, por exemplo, o pró-reitor de ensino professor Gerson da Silveira. Assim, dada a composição do grupo de dirigentes com suas diferentes formas de gerenciar, as negociações internas muitas vezes geram divergências e, após muitas discussões, acaba vencendo a proposta que parece mais plausível. Em face das diferentes preferências das partes no processo político, as negociações, barganhas, compromissos e formação de coalizões acabam gerando uma modificação dos objetivos iniciais dos grupos envolvidos. Isso faz com que o ambiente social mude mais rapidamente do que as partes podem apreender, resultando, muitas vezes, na impossibilidade de prever as vantagens e desvantagens dos resultados alcançados (Birnbaum, 1988). A atuação do Reitor da UNISUL diante de duas **coalizões** diferentes que coexistem na organização corrobora o argumento de Baldrige et al. (1977) que considera que no modelo político, o dirigente desempenha um papel muito mais político do que administrativo, caracterizando-se como um mediador, negociador, um indivíduo que se move entre blocos de

poder, procurando estabelecer cursos de ação viáveis para a organização. Para o autor, esta habilidade torna-se imprescindível, sendo a grande tarefa do dirigente reunir, persuadir e facilitar as atividades de *experts* capacitados e experientes. No caso da UNISUL o equilíbrio entre essas duas coalizões, conduz a análise para esse sentido.

Assim, observa-se no processo de expansão para Palhoça características do **modelo político** de tomada de decisão. A influência de cada grupo existente é limitada pelos interesses e atividades de outros grupos que, ocasionalmente, se unem visando obter resultados desejados por meio de compromissos e barganhas (Birnbaum, 1988). Assim, como destaca Allison (1971), no modelo político as decisões a serem tomadas por um ator dependem muito da posição dos outros atores no contexto. Isso fica evidente no caso da UNISUL quando o Reitor resolveu acatar a idéia de expandir e os demais membros da coalizão ameaçaram sair da instituição.

A idéia de vir para Florianópolis significou para a UNISUL, talvez, a decisão mais importante da Universidade em termos estratégicos. Significou sair do interior, buscar um mercado muito mais promissor e desafiador além de projetar a Universidade no cenário Estadual.

Além de ter sido estabelecido no Planejamento Estratégico que a UNISUL necessitava expandir-se, a sua entrada em Palhoça se deve a, pelo menos, outros dois fatores. Em primeiro lugar, as **barreiras de entrada** (Porter, 1991) foram dissipadas. A Instituição mais uma vez procurou negociar com a comunidade e com as lideranças locais:

*[...] o reitor da UDESC e o reitor da Federal não se opuseram. O Conselho Estadual de Educação não se opôs, ele fechou os olhos, fez que não viu. As forças políticas lá da Palhoça, já tinham o interesse, evidentemente. Palhoça era uma cidade pobre que está perto de Florianópolis, não estava em evidência. Então, a entrada em Palhoça foi socialmente bem vinda (entrevistado A).*

O segundo aspecto que interferiu na decisão de expandir para a Grande Florianópolis denota a existência de um importante *stakeholder* que até então não vinha sendo considerado



pela instituição, ou seja, os **concorrentes**. O avanço da UNIVALI em direção ao Sul e informações de que outras instituições de outros Estados estavam vindo para Florianópolis levaram a instituição a buscar rapidamente formas de se instalar nesse novo mercado. A idéia era a de que, se a instituição não avançasse rapidamente, acabaria perdendo uma demanda que ainda não havia sido suprida pelas Universidades até então instaladas na região.

Para os cursos que enfocavam a área de gestão, a UNISUL foi procurar com um grupo de professores da UDESC – Universidade do Estado de Santa Catarina, pertencentes ao Centro de Ciências da Administração, possibilidades de **parceria** para ministrarem aulas no curso de Administração e áreas afins.

Um outro aspecto importante a destacar refere-se ao fato de ser o Reitor da UNISUL membro do Conselho Estadual de Educação, o que lhe permite não somente estar perto, mas até mesmo opinar sobre questões que dizem respeito ao futuro das instituições de ensino superior (inclusive concorrentes) ligadas ao Sistema Estadual de Ensino. Isso também contribuiu para a expansão da instituição, caracterizando mais uma vez uma **estratégia política**, conforme o entendimento de Mahon e Bigelow (1999), descrita na análise teórica do terceiro período da instituição em estudo.

A partir dos depoimentos colhidos, percebe-se que, para os gestores da Universidade, a legislação do Conselho Estadual de Educação não deixou clara a questão da possibilidade ou não de expansão. Apesar da publicação em 1995 da Resolução nº 09/95/CEE/SC, a qual dispõe sobre a instalação de unidades universitárias e de cursos fora de sede e por meio da qual “as Universidades reconhecidas na área de competência do Conselho Estadual de Educação de Santa Catarina, no exercício de sua autonomia garantida pela Constituição Federal da República”, passam a poder “instalar unidades e cursos fora da sede, obedecidas as suas normas internas” (Resolução nº 09/95/CEE/SC), não há uma interpretação clara dos dirigentes, nesse sentido.

Segundo o entrevistado A, o movimento das instituições foi a mola propulsora para uma nova forma de interpretação da lei e não o contrário, o que denota, segundo as interpretações coletadas, um comportamento totalmente **proativo** por parte da Universidade, ou seja, ela se colocou à frente da regulamentação do Conselho, caracterizando a abordagem da **escolha estratégica** (Miles e Snow, 1978; Miles e Cameron, 1982), conforme o entendimento dos entrevistados.

Assim, esse período é caracterizado por um **comportamento explorador** (Miles e Snow (1978) por parte da organização, quando ela busca novas oportunidades, e pela **ampliação** da sua **competência principal** (Mintzberg, 1992), quando ela, já com a competência definida, a educação, passa a se expandir. Todavia, classificou-se o período como de “expansão contida”, para diferenciá-lo do período seguinte onde a busca pelo crescimento e pela expansão torna-se ainda mais ativa.

#### **5.3.6. O período de 1997 a 1999 – Expansão empreendedora com consolidação da visão gerencial**

A partir de 1997, já com o *Campus* da Pedra Branca, e em 1998, com várias unidades em Florianópolis, em Laguna, em Imbituba, em Içara e em Braço do Norte, a UNISUL se consolidou como uma das maiores Universidades de Santa Catarina.

Em 1999 a instituição quadruplicou o número de alunos, o número de cursos de Graduação e colocou em ação um projeto de Pós-Graduação que conta com a parceria de universidades estrangeiras, principalmente da Argentina, Espanha, Estados Unidos e Chile.

Nos últimos anos merecem destaque as alterações estatutárias, aprovadas pelo Conselho Universitário em julho de 1997, extinguindo os Departamentos e criando os Centros que

aglutinaram as ciências por área e objetivando uma maior agilidade na tomada de decisão e a criação no ano de 1999, em Tubarão, dos cursos de Medicina e Odontologia.

*E, principalmente nesses últimos anos, a UNISUL teve passos muito grandes porque nichos novos foram aparecendo, houve um vazio na legislação federal, houve a oportunidade da expansão, das fronteiras, sem que nós tivéssemos que pedir autorização e sem que tivéssemos a contestação. A presença da UNISUL no Conselho Estadual de Educação facilitou, porque ela passou a ter um representante lá e, ao mesmo tempo, ela com essa presença teve a coragem, a ousadia de violentar as suas barreiras, fronteiras naturais e quebrar essas divisões e se inserir dentro de um contexto maior (entrevistado A).*

*Hoje nós estamos com mais alunos do que a UNIVALI, se você ver também os resultados dos inscritos para o vestibular tu vais ver que a UNISUL tem mais candidatos do que a UNIVALI (entrevistado H).*

### **Evento Crítico X – Reeleições (1997)**

Retratando os resultados alcançados em 1997, o professor Silvestre Heerdt foi eleito para um novo mandato.

*Com a eleição de 1997, e era permitido o prof. Silvestre se reeleger mais uma vez, havia um movimento que tentou me conduzir à reitoria mas, foi impedido por um grupo de pessoas na universidade. E, com isso, o Silvestre que pretendia passar 4 anos acabou se reelegendo por mais 4. Novamente demos força para o pleito dele e foi uma eleição pacífica (entrevistado H).*

Assim, nas eleições de 1997 não houve concorrência. Foi candidatura única tanto para Reitor (Silvestre) quanto para Vice-Reitor (Gerson).

*Na verdade, as eleições na Unisul (quase) sempre foram acertadas antes, nos bastidores. Discute-se previamente quem tem as melhores condições para o cargo, recebendo o apoio da maioria e assim as pessoas já sabem se têm chances para se lançar com sucesso. Pode haver aventureiros, mas, neste caso, dificilmente conseguem votos suficientes para constar da lista triplíce a ser encaminhada ao Prefeito de Tubarão. Particularmente em 1997, as eleições foram bem tranquilas. Tínhamos acertado reconduzir o Silvestre como Reitor e o Gerson seria eleito Vice-Reitor (me sucedendo no cargo pacificamente vago, pois eu terminava o segundo mandato como Vice). Houve um grupo (no total 19 votos, se me recordo bem) que decidiram votar em branco na eleição para Vice-Reitor. Não se tem identificação deste grupo, mas se ouvia um zumzum que era para "baixar um pouco a bola" do Gerson, já que ele estava antecipando ser candidato declarado a Reitor na eleição seguinte (entrevistado B).*

Desta vez o professor Silvestre foi bem aceito para ser reconduzido, sobretudo pelos professores e demais colaboradores, porque havia colocado em dia e aumentado os salários na gestão que findava. Também os avanços da Unisul, sua consolidação e aceitação na sociedade, sua projeção na mídia bem como seu grande crescimento endossava a proposta de manter o comando existente. “Mais ou menos de acordo com aquela máxima que não se mexe em time que está ganhando” (entrevistado B). Grande parte dos alunos (satisfeitos, mas em geral alienados, conforme relata o entrevistado B) também endossava a recondução do Reitor Silvestre e a eleição do professor Gerson, líder marcante, como Vice-Reitor. No entanto, o DCE, ou melhor, as lideranças políticas de esquerda manifestavam-se, como sempre, contra os dois (ou qualquer outro que não fosse alinhado com eles). Entretanto em sua grande maioria, a reeleição do professor Silvestre representou a confirmação, por parte da comunidade acadêmica, das ações que vinham sendo praticadas no período.

Com a reeleição, mantém-se também o comportamento estratégico da Instituição acentuado pela capacidade empreendedora do novo Vice-Reitor professor Gerson da Silveira.

*Na fase atual eu diria que há uma composição mais abrangente [...] já entraram mais pessoas, o Gerson, eu, o Wilson, o Ailton, o Paulo Esteves [...]. O Ailton é uma pessoa muito positiva também [...] o Paulo Esteves [o Válder – dito pelo prof. Wilson]. O que valeu nesta última fase foi o planejamento estratégico. O pessoal do Planejamento Estratégico [...]. Com uma influência muito grande do Gerson principalmente da via do empreendedorismo. O Gerson tem uma potencialidade de abrir janelas enormes, quer dizer, com esta retaguarda que tem, evidentemente, muitas coisas que estão hoje sendo implantadas [...] (entrevistado A).*

### ***Evento Crítico XI – Criação do Centro Internacional de Pós-Graduação em Florianópolis (1997)***

A instalação do Centro Internacional de Pós-Graduação em Florianópolis tem um significado muito importante para os atuais dirigentes da UNISUL. Representa a conquista da universidade por um espaço super valorizado e super cobiçado pelas instituições de ensino

superior. Esse fato caracteriza também uma quebra de barreiras, sinalizando o novo padrão de comportamento organizacional, ainda mais arrojado se comparado ao período anterior.

Com relação a Florianópolis propriamente dita, com a criação do Centro Internacional de Pós-Graduação no Centro da cidade, a negociação se deu com a Arquidiocese de Florianópolis. Neste ponto, observa-se que a tradição de padres católicos na família do dirigente máximo da Instituição facilitou o contato:

*Já a entrada em Fpolis, na ilha, era mais complicado. Então, nós entramos lá fazendo um convênio com a Mitra Diocesana, quem que ia contestar? Eu acho que foi politicamente estratégico, isto pelas mãos de quem se entrou, negociando com o arcebispo! (entrevistado A).*

Embora já provisoriamente instalada em Palhoça em um pequeno Colégio, o Maria Vargas, a UNISUL sabia que seria estrategicamente importante conseguir se instalar no Centro de Florianópolis. Começou, então, um trabalho liderado pelo professor Válter Schimitz, atual Diretor de Pós-Graduação da UNISUL, de identificação de um local adequado para funcionar um Centro de Pós-Graduação. O lugar escolhido, após uma árdua tarefa de procura, foi um antigo prédio recuperado pela Mitra Metropolitana de Florianópolis, onde antigamente funcionava uma escola básica, o Grupo São José, e que posteriormente foi sede de uma escola profissional. O prédio, extremamente bem localizado, foi cedido mediante um convênio estabelecido com a Arquidiocese de Florianópolis que tinha interesse em alguns cursos oferecidos pela UNISUL, como os cursos de Serviço Social, Filosofia e Direito.

*Então nós entramos lá [em Florianópolis] fazendo um convênio com a Mitra Diocesana, quem que ia contestar? Eu acho que foi politicamente estratégico. Isto pelas mãos de quem se entrou, negociando com o arcebispo! (entrevistado A).*

O Centro Internacional de Pós-Graduação, assim denominado, passou a absorver rapidamente um grande número de alunos interessados em cursos de Especialização e de

Mestrado, além de cursos de Doutorado conveniados com instituições européias.

*[..]a ida à Palhoça oportunizou a vitrine de Florianópolis e a partir dali começou a ter também acesso a algumas instituições de Florianópolis, com a criação do Centro Internacional de Pós-Graduação que realmente foi e está sendo uma função da universidade de forma muito clara e de forma muito proativa em relação às necessidades de formação, de qualificação de recursos humanos para todo o sistema fundacional, para todo o sistema de ensino superior do Estado (entrevistado G).*

A demanda por cursos de Pós-Graduação teve um crescimento tão expressivo que, em dois anos de funcionamento, esgotou o espaço físico disponível para atender novos cursos.

São mais de 42 cursos de especialização, 13 de mestrado e 4 de doutorado, com 1.535 alunos em capacitação. O grande impulsionador da Pós-Graduação foi o Centro Internacional de Pós-Graduação, criado em parceria com a Arquidiocese de Florianópolis, em 27 de junho de 1997.

A partir de 1997 começam a ser desenvolvidos, também, os programas de Mestrado próprios da UNISUL, como o Mestrado em Educação e o Mestrado em Relações Internacionais para o Mercosul, além de outros desenvolvidos mais recentemente. Neste período cresce, da mesma forma, o número de cursos de Pós-Graduação – Especialização oferecidos pela instituição.

Nesta última fase, a UNISUL também estabelece convênio de parceria com diversas instituições nacionais e estrangeiras. Dentre essas ações destaca-se o convênio com as Universidades de León, na Espanha e com a Universidade do Museu Argentino, na Argentina, a partir dos quais são oferecidos diversos cursos de doutorado conveniados. Detaca-se, também, o convênio com a Polícia Militar de Florianópolis no oferecimento de cursos de Pós-Graduação e com o Espaço Mercosul, ligado à Secretaria de Estado do Desenvolvimento e Apoio ao Mercosul. Este último para dar subsídios ao curso de Mestrado em Relações Internacionais para o Mercosul.

*Essa eu acho que foi uma mudança bastante estratégica para a UNISUL. E isso eu acho que o futuro vai dizer. Porque Florianópolis representa, assim, um novo caminho para a UNISUL. Está no meio do poder público, na tomada de decisões de governo e está numa região que vai crescer muito. Este pé que nós colocamos aqui na ilha [...] agora não tem retorno, isso também foi colocado assim com muita cautela, com muito receio por parte do Silvestre, mas fomos colocando e a gente acabou [...] hoje acho que não há retorno. E eu acredito que esta jogada foi uma jogada bem feita (entrevistado H).*

### ***Evento Crítico XXII – Planejamento Estratégico versão 97/2000***

Em 1997, a instituição retoma os trabalhos de Planejamento Estratégico, dando continuidade ao processo que vinha sendo implantado e estabelecendo novos desafios para a Universidade. Uma nova consultoria foi contratada e os trabalhos, de forma geral, foram conduzidos sem maiores conflitos com a participação dos principais segmentos da Instituição.

Neste ínterim, merece destaque a realização, em junho de 1997, do Seminário “A Universidade do Futuro”, que promoveu discussões sobre diversos aspectos do ambiente universitário, a partir da exposição de diversos especialistas que exprimiram suas opiniões a respeito das tendências do ensino superior no país para os próximos 10 anos. A este seminário seguiu-se um *workshop* interno denominado “O futuro da UNISUL frente à nova realidade do ensino superior”, realizado em julho de 1997 e que reuniu toda a estrutura diretiva, gerencial bem como lideranças docentes e discentes da Universidade visando traçar estratégias e propor reestruturações necessárias à sua consecução.

Na continuidade deste processo, foram redefinidos a visão, a missão e os valores da UNISUL, os quais enfatizaram a necessidade de busca de resultados bem como o aprimoramento contínuo das suas funções e serviços de ensino, pesquisa e extensão.

*[...] o Planejamento Estratégico [1997] trouxe para a discussão a nossa questão grande da instituição que são as questões da missão, da visão, dos valores... Então isso, internalizado na universidade, faz com que em todos os níveis da universidade haja discussão sobre o futuro da universidade, sobre o que ela quer. Ela quer ser referência, então para ela ser uma referência ela tem que ter qualidade em seus serviços (entrevistado G).*

Foi restabelecida também a prioridade no trabalho da Universidade como formadora de cidadãos e sua contribuição para o desenvolvimento regional sustentado, do qual a Universidade se afastou no período passado em função da necessidade de recuperação da sua situação econômica e financeira. A missão da Universidade foi definida da seguinte maneira:

*Educação Inovadora com qualidade em suas funções de ensino, pesquisa e extensão para formar o cidadão e contribuir para o desenvolvimento regional Sustentado (Planejamento Estratégico, UNISUL, 1997).*

Uma nova estrutura organizacional<sup>22</sup>, baseada no modelo matricial, foi aprovada com diminuição e horizontalização dos níveis decisórios.

As novas diretrizes definidas no planejamento estratégico passaram a ser implementadas, chegando a UNISUL, no final do exercício de 1998, com 13.345 alunos, sendo 10.742 de graduação, 1.140 do ensino fundamental e médio e 1.463 do ensino de Pós-Graduação, empregando 1.261 colaboradores, sendo destes 771 docentes.

*O que valeu nesta última fase foi o planejamento estratégico. O pessoal do Planejamento Estratégico... [...] com uma influência muito grande do Gerson, principalmente da via do empreendedorismo. O Gerson tem uma potencialidade de abrir janelas enormes, quer dizer, com esta retaguarda que tem, evidentemente. Muitas coisas que estão hoje sendo implantadas, o próprio campus de palhoça[...] (entrevistado A)*

### ***Eventos Críticos XXIII – Mudança estrutural, do Estatuto e do Regimento Geral (1997)***

A partir de 1993, ainda no primeiro mandato do professor Silvestre Heerd, a estrutura organizacional passou a ser modificada lentamente. E embora não estivesse alterada legalmente, ela já vinha sendo implementada de fato:



*[...]os Pró-Reitores eles delegavam um ao outro as atividades que julgavam inerentes acertado em reitoria. Então, por exemplo, uma coisa que na época a comunidade universitária não entendeu e a gente fez por este instrumento de delegação, o Pró-Reitor de Pós-Graduação e Pesquisa, delegou ao Pró-Reitor de Ensino a atividade de Pós-Graduação. Então continuava havendo uma Pró-Reitoria de Pesquisa, continuava havendo um Pró-Reitor, continuava havendo um setor de Pós-Graduação naquela área, mas, por delegação ele transferiu isso à uma outra Pró-Reitoria que começou a coordenar, a gerenciar todas essas atividades. Os Departamentos que eram uma exigência legal, continuaram existindo, só que na prática se fortaleceu os Coordenadores de Curso, dando-se mais atribuições aos Coordenadores de Curso. Mas, sempre por delegação informal e na época se normatizou isso através de um documento chamado Diretriz Operacional 003, o número marcou porque foi um momento histórico da universidade e que eu diria que foi o primeiro grande instrumento de gestão efetivo da UNISUL (em 93 este documento). Então houve um tumulto natural de qualquer mudança gerencial, eu acho que nós fomos muito rápidos nesta mudança e as pessoas não entenderam, não se aperceberam que não se podia mais sentar todo mundo para discutir tudo isso, seria impraticável, e nós assumimos o risco de gestão (entrevistado E).*

Este fato é confirmado pelo entrevistado H:

*Não obstante nós não termos maioria para mudar o estatuto, [...] tivemos força suficiente para fazermos uma estrutura de fato. Porque um Pró-Reitor delegava funções para outro. Isso tudo de comum acordo. Foi aonde inclusive eu assumi grande parte das atribuições da Universidade no que diz respeito ao planejamento, ao ensino, e a grande parte das coisas da pesquisa que não iam para frente. Então, por portaria, essas coisas começaram a vir para a minha área. E, os resultados foram aparecendo.*

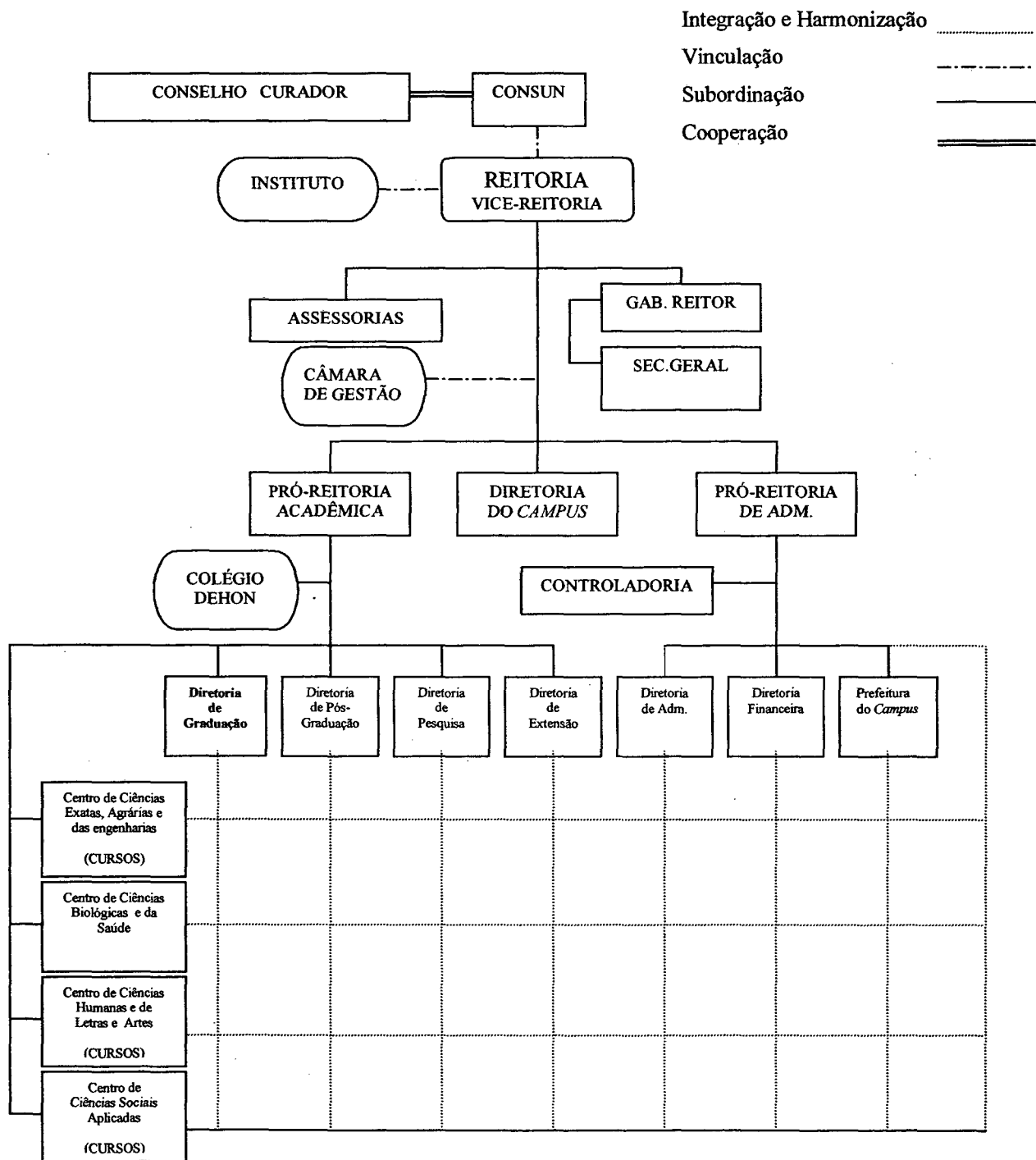
Este modelo, que já vinha sendo introduzido lentamente pela direção da instituição, foi aprovado em 1997 com 2/3 dos votos do Conselho Universitário. A nova Estrutura Organizacional e, por consequência, o novo Estatuto e o novo Regimento acabaram com uma série de órgãos colegiados. Houve a extinção dos Departamentos e das Câmaras de Ensino e de Administração. As Pró-Reitorias foram agrupadas em duas: Acadêmica e de Administração. Ao invés dos Departamentos, criou-se quatro Centros que agruparam as ciências por área de conhecimento.

*Eliminou-se uma série de organismos, as Câmaras de Administração, de Pesquisa, juntando tudo em uma Câmara de Gestão [...], acabando com os Departamentos e só ficou a eleição para coordenadores (entrevistado D).*

<sup>22</sup> A nova estrutura organizacional será descrita no evento crítico seguinte.

A atual estrutura da UNISUL ficou disposta da seguinte forma: como órgão superior para controle das funções e da administração (inclusive financeira) da UNISUL, foi criado o Conselho Curador, constituído por representantes das instituições mantenedoras da Universidade, ou seja, o município (Prefeitura e Câmara) e as Centrais Elétricas do Sul do Brasil - Eletrosul. O Conselho Universitário é o Órgão Deliberativo Superior que aprecia as decisões emanadas da Câmara de Gestão, que, por sua vez, é o órgão deliberativo acadêmico. A atual estrutura organizacional da UNISUL compreende ainda: um reitor, um vice-reitor, dois pró-reitores, dois diretores de *campus*, seis assessores, quatro diretores de centro e as coordenações de curso.

Figura III - Estrutura organizacional (acadêmica e administrativa) da UNISUL



Fonte: UNISUL, 1998.

A mudança para a nova estrutura, liderada pela coalizão dominante da universidade, principalmente pelo professor Gerson, como coordenador formal e líder natural do processo, teve como principal objetivo a agilidade das decisões. Ele contou também com a participação da Assessoria de Planejamento e, sobretudo, com os condutores do Planejamento Estratégico. Também houve uma equipe de redação, revisão e discussão prévia das propostas. Como passo seguinte, foram encaminhadas à apreciação da Reitoria. Após ajustes, foram submetidas à deliberação do Conselho Universitário. Antes, porém, passaram por reuniões prévias com integrantes do Conselho Universitário que apresentavam maior liderança, ou, conforme o entrevistado B, do chamado "grupo de lealdade".

Segundo os dirigentes da UNISUL, embora a forma colegiada seja aparentemente mais participativa, ela não parece própria para uma universidade que precisa ser ágil, competitiva e moderna. A estrutura colegiada pode ser mais própria para as universidades federais. Como enfatiza o entrevistado A:

*[...] lá é paternalismo, lá é o papai [o Governo Federal] que paga tudo, independentemente da produção. Eles não estão preocupados com o salário e, se eu não estiver preocupado com o salário, nada acontece. Nós temos que estar preocupados com o emprego, com a sobrevivência, com a perenidade da instituição. Nós não temos ninguém que garanta a vida da instituição. [...] aqui é diferente [...] Se a coisa aqui não funciona, é porque nós não fomos capazes de gerenciar, somos incompetentes. Não vão pensar que a nossa expansão para cá e para lá foi por puro idealismo! É questão de sobrevivência, é questão de estratégia!*

Este aspecto também é abordado pelo entrevistado G, o qual corrobora as observações acima:

*[...] a grande questão que se coloca é que essa estrutura oportuniza mudanças de forma mais rápida[...]. Com certeza, a estrutura foi modificada para agilizar as decisões. Porque nós tínhamos sempre as câmaras e essas câmaras elas com certeza amarravam decisões. Então, a primeira decisão sobre Araranguá foi ainda dentro do sistema antigo, das câmaras [...] O que na segunda vez, na proposta de Palhoça, foi rápido. Se Palhoça levou 10 dias, Içara deve ter levado meio dia, quer dizer, foi uma coisa assim absolutamente rápida com referendun do Conselho Universitário, tranquilamente. Então, eu vejo que essa estrutura ela agiliza ações.*

A mudança na estrutura organizacional e nos Estatuto e Regimento da instituição, embora não tenha ocasionado conflitos de grande monta, provocou um certo descontentamento. Tal sentimento foi desencadeado, principalmente, pela desativação dos Departamentos e concomitante criação dos cargos de Diretores de Centro. O argumento era o de que, sendo indicados pela Reitoria, a figura dos Diretores de Centro eliminaria por completo com a idéia de participação.

*[...] Isso provocou problemas... muitos problemas. Quem participou das reuniões do Conselho Universitário na aprovação do novo Estatuto e do novo Regimento deve lembrar que o nó do novo Estatuto e do novo Regimento foi a Direção de Centro (entrevistado C).*

A nova estrutura também parece ter minimizado um dos problemas da estrutura anterior que era a ênfase na área administrativa:

*Nós tínhamos a desgraça dentro da Universidade, onde nós éramos comandados por uma Câmara de Administração. Quer dizer, o fato de a Universidade ter uma Câmara de Administração [...] que deliberava situações eminentemente administrativas num colegiado, era uma desgraça! Não tinha condições! E tudo isso acabou com a reestruturação (entrevistado C).*

A criação de novos cursos prevista no Planejamento Estratégico, facilitada pela agilidade na tomada de decisão em decorrência da mudança estrutural, muito mais ágil, é levada a cabo no decorrer de 1997, dando origem a mais 9 cursos. Os novos cursos foram criados, principalmente, em função das novas demandas oriundas da expansão para a Grande Florianópolis, bem como da facilidade de absorção de docentes nestas novas áreas já existente na região. É o caso do curso de Naturologia Aplicada, um curso novo, praticamente inédito no Brasil e que já vinha agregando clientela em Pós-Graduação, do curso de Engenharia Ambiental e de Engenharia de Produção. Já

o curso de Fisioterapia, o qual apresenta na UDESC o maior número de candidatos por vaga em inscrições de vestibular, ficou reservado para o *campus* de Tubarão.

*Foi nesta década, então, que foram sendo criados também uma série de outros cursos, inclusive cursos novos que além da publicidade e propaganda, trouxe a engenharia ambiental, a fisioterapia, Naturologia Aplicada, um curso pioneiro, inexistente até então no Brasil [...] (entrevistado B).*

### ***Evento Crítico XXIV - Implantação das Unidades da UNISUL em Laguna, Imbituba, Içara e em Florianópolis nos Colégios Catarinense e Coração de Jesus***

Ainda dando continuidade ao programa de expansão, a UNISUL em 1998 continua crescendo e implantando novas unidades nas cidades de Laguna, Içara e Florianópolis. Com as novas unidades, surgem também novos cursos. Uma ação importante neste momento é a implantação das unidades da UNISUL nos Colégios Catarinense e Coração de Jesus no Centro de Florianópolis, com os cursos de Pedagogia (Coração de Jesus), Administração – Habilitação em Comércio Exterior, Direito e Turismo (Colégio Catarinense). Um outro fato marcante deste período foi a criação dos cursos de Medicina e Odontologia, um sonho antigo da instituição e que trouxe um novo mercado para o *campus* de Tubarão.

*[...]O que está trazendo candidato novo para Tubarão seriam os cursos de Odontologia, o curso de Medicina, o curso de Farmácia, o curso de Psicologia, que são cursos novos. [...] Praticamente aqui esgotou aquela capacidade de responder aqueles cursos tradicionais. Então nós temos que avançar (entrevistado G).*

Todos estes eventos demonstram que o crescimento da instituição nesta última fase foi muito rápido e muito grande. Um indicador para esta afirmação é o número de alunos. Em 1993 este número girava em torno de 3.970. Em 1999, como consequência da criação das novas unidades e dos novos cursos, esse número chega perto de 16.000 alunos.

Em termos de infra-estrutura física e de apoio, a UNISUL conta atualmente com uma

área construída de 67.354m<sup>2</sup> pertencentes à instituição e mais 9.784m<sup>2</sup> alugados. Possui atualmente as seguintes unidades distribuídas pelo Estado: *campus* Tubarão, com extensões em Imbituba, Braço do Norte e Laguna; *campus* de Araranguá, com extensão em Içara, e *campus* da Grande Florianópolis, com unidades em Palhoça, Fazenda Pedra Branca, Jurerê Internacional, e o Centro Internacional de Pós Graduação e unidades localizadas no Colégio Catarinense e no Colégio Coração de Jesus, no Centro de Florianópolis.

O acervo bibliográfico possui 39.023 títulos, com 92.597 volumes e 126 periódicos. Pertencem à instituição, ainda, 43 unidades laboratoriais com destaque para os laboratórios de Análises Clínicas, Fisioterapia, Anatomia, bioquímica, Química Farmacêutica, Cerâmica, Cromatografia Líquida/Gasosa, Expectofotometria de Absorção Atômica, Materiais e Solos e Tecnologia de Alimentos. A partir da relação de candidatos inscritos e de vagas ofertadas no vestibular da UNISUL, torna-se possível observar o crescimento da instituição nos últimos anos:

**Quadro I – Relação de candidatos inscritos e de vagas ofertadas no vestibular**

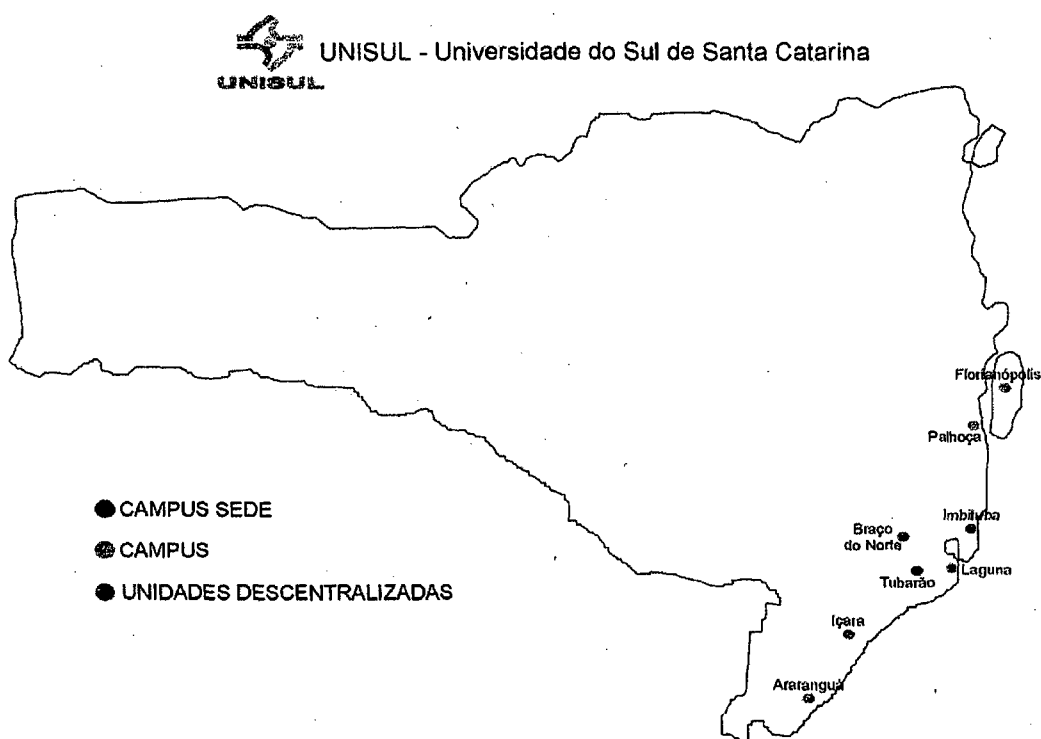
Curso/Habilitações	1975		1980		1990		1998	
	Candi- datos Inscritos	Vagas Oferecidas	Candi- datos Inscritos	Vagas Ofere- cidas	Candi- datos Inscritos	Vagas Ofere- cidas	Candi- datos Inscritos	Vagas Ofere- cidas
Administração	151	50	617	180	295	100	848	550
Agronomia	0	0	0	0	0	0	33	40
Arquitetura e Urbanismo	0	0	0	0	0	0	145	80
Ciências de 1º Grau	19	40	48	80	19	40	25	25
Ciência da Computação	0	0	0	0	763	100	852	440
Ciências Contábeis	66	50	279	100	160	100	294	220
Ciências Econômicas	61	50	189	100	103	100	32	40
Comunicação Social	0	0	0	0	0	0	657	400
Direito	0	0	0	0	1007	100	2786	500
Economia	0	0	0	0	0	0	0	0
Enfermagem	0	0	254	60	26	50	269	150
Engenharia Ambiental	0	0	0	0	0	0	53	75
Engenharia Civil	0	0	0	0	141	40	241	120
Eng.de Produção	0	0	0	0	0	0	31	50
Engenharia Química	0	0	0	0	71	40	138	80
Estudos Sociais	22	100	3	0	0	0	0	0
Farmácia	0	0	0	0	0	0	542	80
Filosofia	12	40	16	80	16	40	21	30
Fisioterapia	0	0	0	0	0	0	293	90
Geografia	0	0	0	0	10	40	0	0
História	0	0	0	0	35	40	14	75
Letras	36	60	18	120	93	100	199	240
Licenc. em Química	0	0	0	0	18	40	29	30
Matemática	54	40	0	0	0	0	0	0
Medicina	0	0	0	0	0	0	0	0
Naturologia Aplicada	0	0	0	0	0	0	92	100
Odontologia	0	0	0	0	0	0	0	0
Pedagogia	65	90	53	140	108	160	278	490
Psicologia	0	0	0	0	358	100	502	280
Química	0	0	0	0	0	0	0	0
Química Industrial	0	0	304	160	14	40	15	25
Relações Internacionais	0	0	0	0	0	0	449	200
Serviço Social	0	0	320	100	31	50	110	120
Turismo	0	0	0	0	0	0	49	50
	<b>486</b>	<b>520</b>	<b>2101</b>	<b>1120</b>	<b>3268</b>	<b>1280</b>	<b>8997</b>	<b>4580</b>

Fonte: UNISUL/ACAFE



A atual distribuição dos diversos campi e unidades da universidade pode ser melhor visualizada a partir da figura abaixo:

**Figura IV – Distribuição dos *campi* e das suas unidades**



**Fonte:** UNISUL, 1999.

#### ***Outros Eventos:***

Em 1997, a UNISUL estabeleceu uma parceria com o Grupo Portobello, por meio da qual foi negociada uma grande área da Fazenda Pedra Branca pertencente ao Grupo e localizada no Município de Palhoça. Essa ação teve como objetivo a construção de um vasto *campus* universitário que foi posteriormente denominado *Campus da Pedra Branca*. Tal parceria

possibilitou a efetiva instalação da UNISUL, que até então funcionava provisoriamente em uma escola de ensino fundamental e médio nas imediações da Ponte de Imaruí, no Município de Palhoça. Conforme as negociações, o *campus* possibilitaria às Empresas Portobello a construção de um grande empreendimento imobiliário que absorveria um grande contingente de pessoas atraído pela existência de uma Universidade no local.

Nesta última fase da Universidade observa-se também um grande investimento em publicidade e propaganda. O investimento tem sido feito de forma bastante arrojada, incluindo os mais diversos tipos de mídia falada e escrita e resultando em uma grande projeção da Universidade. “Essa publicidade permanente na televisão tem nos ajudado muito. O programa agora, inclusive, está melhorando e acho que vai dar um conhecimento maior da UNISUL para todo o Estado”, relata o entrevistado H se referindo à uma propaganda institucional da UNISUL apresentada durante o horário nobre do “Fantástico” na Rede Globo de televisão aos domingos. O depoimento pôde ser corroborado com a manifestação de uma pessoa da comunidade de Florianópolis num levantamento de dados informal: “engraçado, até bem pouco tempo atrás, eu nunca tinha ouvido falar na UNISUL, nem sabia da sua existência”.

### **Análise Teórica do Período**

Conforme citado na análise teórica do período anterior, essa fase da instituição demonstra um **comportamento explorador** ou **prospectador** (Miles e Snow, 1978) ainda mais acentuado se comparado à fase anterior. É nesse período que se consolida a visão empresarial da universidade com ênfase no seu aspecto empreendedor. Esse fato foi evidenciado pela formação de uma nova coalizão interna liderada pelo novo vice-reitor da UNISUL, professor Gerson da Silveira. A visão empreendedora nessa fase relaciona-se à busca pela inovação, identificação e criação de

novas oportunidades com novas combinações de recursos a fim de extrair melhores benefícios em um ambiente incerto (De Mori, 1998). Tal busca fica evidenciada na descrição do último período estratégico da UNISUL.

Em 1997 a instituição resolveu revisar o Planejamento Estratégico criando metas para o próximo quadriênio. A partir desse Planejamento Estratégico ficou evidente a necessidade de **profissionalização da gestão**, que é uma meta a qual tem sido perseguida pela UNISUL. Além disso, mudou-se definitivamente o foco da **atividade meio** para a **atividade fim**, confirmando, mais uma vez, a necessidade de fortalecer o **negócio da organização**.

*Eu ainda chamaria atenção para a característica dos investimentos nos programas de qualidade. Que estão com resultados ainda inexpressivos em termos de sala de aula, mas percebe-se já uma mudança da iniciativa da cultura e do comportamento das pessoas em termos de preocupação com a qualidade. Hoje, todos preocupam-se com a qualidade daquilo que fazem (entrevistado E).*

A partir da criação do *Campus* da Grande Florianópolis e da elaboração do Planejamento Estratégico 97/2000, a instituição começou a investir alto na expansão da Universidade. É quando a instituição passa a atrair novos talentos e a contratar uma série de profissionais e docentes das mais diversas áreas do conhecimento. Inicia também um forte investimento nas áreas de pesquisa e extensão como funções complementares ao ensino.

Fica claro que, também nesta última fase, a instituição procurou, conforme estabelecido no Planejamento Estratégico, **parcerias** para poder atingir o seu objetivo. É o caso, por exemplo, da negociação com o Grupo Portobello e dos convênios estabelecidos com outras instituições de ensino nacionais e estrangeiras. Isto, na perspectiva de Child e Smith (1987), significa ampliar a sua **rede colaborativa**.

Em 1997, a nova **estrutura organizacional** proposta foi aprovada no Conselho Universitário, possibilitando maior **agilidade na tomada de decisão** e acabando definitivamente

com a **estrutura colegiada**. Esse fato gerou muitos descontentamentos internos, os quais foram amenizados pela figura do dirigente máximo da organização. Como toda mudança, a alteração na estrutura organizacional da UNISUL provocou **resistência**. Motta (1997) ressalta que a resistência é uma manifestação natural das contradições inerentes à organização do trabalho. A resistência nasce no início do processo e está presente nas expectativas e apreensões dos indivíduos. O grau de resistência sofre variações em todo o processo. Erros naturais nos projetos, fatos imprevisíveis, recomposição de coalizões de poder, atrasos e alterações nos sistemas de ganhos e perdas são fatores que mudam as expectativas dos indivíduos com relação à mudança e seu grau de resistência. No caso da UNISUL, a **resistência à mudança** se deu, principalmente, devido à eliminação de alguns cargos, como por exemplo, a Chefia de Departamento e a concomitante criação das Diretorias de Centro. A eliminação da Chefia de Departamento significou a subtração de um cargo que abrigava pessoas muito antigas na organização e que temiam a perda de poder. Por outro lado, a criação da Diretoria de Centro teve como principal obstáculo a rejeição por parte de muitos membros da organização em relação à nova forma de condução do ocupante ao cargo de Diretor, ou seja, a indicação. A resistência, nesse sentido, se deveu à alegação de uma possível continuidade de poder por parte dos indicados. Nesse caso, pode-se compreender a **estrutura organizacional** como o foco de uma **ação estratégica** que visa **institucionalizar as relações de poder e dominação**, configurada a partir da **distribuição dos recursos**, além da redefinição de **níveis hierárquicos** e de **autoridade** e da elaboração de novas **regras e procedimentos**. O **arcabouço estrutural** (Ranson, Hinings e Greenwood, 1980) transforma-se, assim, em uma das dimensões utilizadas pelos grupos para perpetuar o seu poder no processo de estruturação da estrutura organizacional.

*[...] existe resistência, porque você tem coordenadores de curso que têm a dez, quinze anos, então, tem a congregação em suas mãos. Então, a manutenção, inclusive, da eleição de coordenador também acabou sendo um problema que ficou como uma questão a ser resolvida. E, o alinhamento*

*vem sendo feito pela reitoria que tem mais dificuldades em lidar com isso (entrevistado D).*

Além da UNISUL, outras instituições de ensino superior do Estado também adotaram, em suas estruturas organizacionais, organogramas matriciais, refletindo a existência de isomorfismo (DiMaggio e Powell, 1983) no setor. A estrutura matricial é um tipo de estrutura organizacional que não leva em consideração o princípio da unidade de comando estabelecido por Fayol em 1916 no seu livro *Administração industrial e Geral*, sendo sua principal característica a **responsabilidade compartilhada**. Assim, seguindo a tendência a uma maior flexibilização da estrutura e dos processos internos, outras instituições de ensino superior, como a UNIVALI e a UNOESC, adotaram a estrutura organizacional matricial.

Em 1998, o *Campus* da Grande Florianópolis, construído na Fazenda Pedra Branca, começa a abrigar os seus primeiros cursos, após um pesado investimento no local. A partir deste mesmo ano, também se inicia uma grande concentração de esforços na construção de uma série de laboratórios.

Em Tubarão, os maiores investimentos devem-se à criação dos cursos de Medicina e Odontologia, os quais atraíram novos alunos da região e cidades circunvizinhas.

*E um outro ponto que eu acho que é o último que eu destaco nesse período, é a questão da expansão. Independente do multicampi, a expansão que a UNISUL tem proporcionado é muito rápida e muito grande. Se tu analisar um número só, por exemplo, o número de alunos 3.970 em 93, quase 16.000 em 99. Então, isso é uma expansão seguramente, a maior expansão que houve percentualmente em qualquer tipo de negócio no Brasil de 93 para 99. O que nesse cenário todo que eu te disse, quer dizer, do Planejamento Estratégico, da cultura, da descentralização geográfica, da falta de gestores profissionalizados, de todo esse contexto, da escassez de recursos... porque se precisou de recursos, e foi muito rápido esse crescimento. Isso exige infra-estrutura de laboratório, infra-estrutura de acervo bibliográfico, isso exige infra-estrutura de corpo docente, recursos humanos mais qualificados (entrevistado E).*

Todos esses investimentos acabaram exaurindo as reservas orçamentárias da Universidade colocando-a em uma situação bastante delicada em termos financeiros.

*E é natural porque quando você investe em uma região com maior potencial de desenvolvimento econômico, é óbvio que o negócio cresce com mais agilidade, e mais investimentos são necessários. E essa característica inicial mais uma vez, afeta aquelas pessoas que pensam assim: bom, primeiro perdemos o controle, depois perdemos o domínio do espaço e agora estamos perdendo também os recursos! Os outros são melhores do que nós porquê? Estão vindo agora, não vivenciaram isso, não deram o terceiro turno de graça, não deram salários. Então, isto culturalmente, cria um bloqueio para o crescimento multicampi. Eu tenho a impressão que isso, é evidente, nós não estamos sabendo trabalhar, porque senão, não estariam havendo estas cenas que hoje ocorrem (entrevistado E).*

Assim, principalmente a decisão de entrar em Florianópolis, acabou ensejando um programa de investimento muito forte, trazendo sérios problemas no equilíbrio financeiro devido a decisão de investir na expansão da Universidade. Essa situação gerou um certo acirramento entre **facções** internas da instituição. A primeira facção conforme relata um dos entrevistados defende que a UNISUL deva se inserir em um modelo internacional de universidade, ou seja, voltado mais para o exterior, com um grande trabalho de rede e se lançando como uma organização de grande porte, de grande abrangência. A segunda vertente defende uma UNISUL local, do seu tamanho tradicional, dentro dos seus limites, com uma abrangência limitada e com um projeto organizacional muito menor.

Mais uma vez identifica-se o **papel político** do Reitor no sentido de buscar o equilíbrio entre duas **coalizões** opostas dentro da universidade. Esse fato pode explicar a **influência política** do atual Reitor e o seu **poder** de reeleição observado na história da instituição, o qual consegue gerenciar o projeto rumo a uma **organização internacional** mas também aliado a essa outra facção que luta por uma **organização local**.

*E é óbvio que nas decisões que são tomadas essas contradições estão ali espelhadas. Enquanto se investe de uma maneira muito forte em informática, não se consegue até hoje ter um processo seletivo de pessoal profissionalizado. Vigora ainda muito uma visão local desse processo. E existem muitos outros exemplos que se pode dar nesse sentido. É como toda organização. Em um processo como esse, ela é muito heterogênea, com segmentos muito avançados em termos de processo de profissionalização contra outros que ainda guardam uma relação de poder vinculada a uma relação pessoal e local. Então, essa é uma questão que está dentro da universidade (entrevistado D).*

Analisando esses fatos, vê-se claramente que as origens da história da instituição não

podem ser esquecidas. Especificamente neste ponto da análise, percebe-se a importância do **estudo histórico**, corroborando totalmente com as proposições de Salama (1992) e Kieser (1994), dentre outros, os quais salientam que a **estrutura e o comportamento organizacional** refletem o **desenvolvimento histórico** de uma cultura específica. A situação vivida pela organização nesta fase atual só poderá ser compreendida se for analisada toda a sua **história**. Assim, fica evidente que a **cultura das organizações** e suas diferenças somente podem ser explicadas através de uma **análise histórica**. O grupo interno que defende que a instituição deva permanecer local, traz toda uma história de luta, de doação e, conseqüentemente, de perda do **poder e do controle**.

*[...] as pessoas de Tubarão sentem aí umas certa perda de poder como o pai perde do filho quando o filho vai morar sozinho (entrevistado E).*

*Mais claramente, analisando o aspecto da modernidade administrativa, você vê que essas decisões muitas vezes são contraditórias. Você vê contradições internas. Muitas atividades que precisam de profissionais que a universidade não tem historicamente: a área de informática era uma, a área de marketing é outra, as áreas de pesquisa e mesmo de pós-graduação... o perfil das pessoas. A universidade não tinha pessoas para fazer isso. Então alguns desses segmentos conseguiram trazer pessoas com perfil compatível com o novo modelo, não com o antigo. E esse projeto internacional ele tem a cara do prof. Gerson, não é? E quando esse projeto, derrepente, por problemas financeiros começou apresentar dificuldades, isso também foi utilizado por esse grupo local "será que isso é que era o melhor?" "Será que a universidade realmente tinha que entrar nessa nova fase"? Então, isso também é utilizado. E, existem muitas contradições internas, obviamente que existem. Então, o processo decisório ele está cheio dessas contradições (entrevistado D).*

As **contradições internas** que foram evidenciadas com a expansão da Universidade denotam que, nesta fase da vida da organização, as decisões tomadas bem como as estratégias definidas assemelham-se às características do **modelo político de tomada de decisão** focado na fundamentação teórica do presente trabalho. No **modelo político**, o dirigente desempenha um papel muito mais político do que administrativo, caracterizando-se mais como um mediador, um negociador, um indivíduo que se move entre blocos de poder, procurando estabelecer cursos de ação viáveis. Na UNISUL, a capacidade do atual Reitor de administrar as **facções divergentes** dentro da instituição parece dar margem ao argumento de Baldrige (1977) quando afirma que,

no **modelo político**, a habilidade de persuadir, reunir e facilitar as atividades torna-se imprescindível no dirigente.

*[...] o crescimento da universidade vem gerando muitas necessidades de serviços especializados. A própria informática, a tecnologia da informação, a estruturação do próprio planejamento. A estrutura privilegiou uma parte mais corporativa e outra parte mais operacional e essa parte corporativa exatamente para se pensar estrategicamente a universidade. Então, isso vem contribuindo para fortalecer um pouco essa visão mais internacional da universidade. Mas, ao mesmo tempo, ainda carece de alguns mecanismos que seriam teoricamente fundamentais ou básicos, elementares para uma organização que se pretende de alto desempenho. Então, o processo interno de informatização ele caminha com mais lentidão porque existe resistências a isso. Nem tanto pelo o que ele é, mas pelo o que ele significa. Então essa luta de significados, muitas decisões elas... todas as decisões elas encobrem um significado (entrevistado D).*

Apesar da existência de grupos divergentes, alguns dirigentes salientam que a organização sempre esteve acima de qualquer discussão, como relata o entrevistado G:

*Os nossos gestores, alguns tem partido político pessoal, mas isso não reflete na Instituição. Para mim, é muito claro. Há diferenças de concepção de universidade. [...] No entanto, embora haja concepções diferentes, uma coisa é inegociável dentro da Instituição que é a questão da UNISUL. Ela sempre foi mais importante do que as pessoas que estão no processo da UNISUL. E isso deu para ver em todos os processos de crise da Universidade. Sempre se teve uma saída em favor da Universidade.*

Tal argumento é confirmado pelo entrevistado A, o qual enfatiza que, apesar das diferentes concepções, a ausência de maiores **conflitos internos** e, por conseguinte, a **continuidade da gestão** oportunizaram situações favoráveis ao desenvolvimento da Universidade.

*É claro que dentro dessa caminhada de cada instituição, a UNISUL ela teve algumas características próprias. Em primeiro lugar, a UNISUL sempre teve uma continuidade de gestão, embora pessoas de estilos diferentes de gestão, uma evidentemente muito mais idealista, muito mais com a cabeça nas nuvens e não o pé no chão e outras mais com o pé no chão e menos a cabeça nas nuvens. Mas isso trouxe para a UNISUL uma riqueza muito grande, quer dizer, os grandes sonhos, as grandes fantasias com a realidade, fez com que a administração da UNISUL fosse capaz de sonhar alto, pensar grande, e ao mesmo tempo, ter os pés no chão e caminhar com uma solidez. Então, eu não condeno, evidentemente, esses estilos porque a graça, a riqueza está na diversidade.*

*[...] além de ter tido essa diversidade de gente com tendências diferentes (e ainda existe na própria casa tendências diferentes só que, de uma certa forma, é nivelado por influências mútuas), eu diria que a grande vantagem da UNISUL foi de que houve uma continuidade. Não houve grandes atritos, não houve atritos institucionais na condução do processo de gestão da própria universidade. Não houve, isto é, foi estrategicamente importante essa continuidade, quer dizer, de uma certa forma, quem é que vem dirigindo a instituição? Inicialmente o Osvaldo Della Giustina e já sob as asas dele eu e o Wilson fomos nos inserindo e vínhamos conduzindo a instituição, depois mais entrou o Müller, depois mais entrou o Gerson, quer dizer, na verdade, existe um grupo que vem tocando a instituição. Ora um como presidente, ora outro como presidente, um como reitor ora outro como reitor.*



*Evidentemente eu diria que no conjunto desse comando é que se deu esse sucesso (entrevistado A).*

*Então, nós tivemos poucos dirigentes na Universidade. Isso dá um sentido assim de consenso e de continuidade no processo da Universidade (entrevistado G).*

A análise teórica desse aspecto pode, entretanto, ser interpretada de uma outra maneira. O fato dos entrevistados argumentarem que não há grandes **conflitos** internos não significa dizer que realmente eles não existam. As entrevistas esclareceram que os conflitos na realidade existem. Inclusive pôde-se perceber que muitos dos entrevistados não conseguiram esconder sua indignação com muitas das situações existentes dentro da universidade. O que ocorre é que muitos dos conflitos são amenizados pelas barganhas e negociações que se estabelecem entre as diferentes coalizões, confirmando mais uma vez a existência de características do **modelo político de tomada de decisão**.

Um aspecto do **ambiente externo** que favoreceu o **processo de adaptação** da organização, foi, segundo os dirigentes, a ausência de ingerência política por parte do poder público municipal de Tubarão. Com exceção dos primeiros anos, ainda como Instituto Municipal de Ensino Superior, a Prefeitura pouco interferiu nos processos internos da UNISUL.

*Outro ponto altamente positivo que eu vejo: nunca o poder público em Tubarão, nem o Conselho Curador, nenhum deles foi o empecilho para que a UNISUL caminhasse a rédeas soltas. E, nunca a UNISUL também se colocou nessa camisa de força de se sujeitar àquela burocracia. A UNISUL foi muito mais sempre empresa. Foi muito mais estratégica. A UNISUL soube até mesmo, sofrendo o desgaste muitas vezes de falta de transparência, ela guardou segredos profissionais, ela guardou segredos institucionais e soube se valer desses segredos, soube ocupar espaços, soube avançar (entrevistado A).*

*A UNISUL, diferente das outras universidades, com exceção um pouco da UNIVALI, mas as outras universidades [...], todas essas universidades do sistema catarinense de ensino superior sofreram a interveniência e a interferência do poder público local. A UNISUL, diferentemente das outras, não teve essa influência significativa (entrevistado G).*

Atualmente, a instituição começa, a partir dos seus dirigentes, a perceber uma necessidade de novamente parar e olhar para dentro de si. O grande **avanço** em termos de

crescimento quantitativo da organização gerou uma série de descompassos internos. A verdade é que a **estrutura administrativa** e de apoio não cresceu no mesmo grau. Muitos **processos internos** necessitam ser reavaliados. Não há **definições claras das funções**, das **responsabilidades** e até mesmo do funcionamento de uma estrutura que acaba com a idéia da Unidade de Comando (Fayol, apud Stoner 1995). A própria adoção de uma **estrutura matricial** pode ter provocado desarticulações, pois, conforme Rebouças de Oliveira (1998), a estrutura matricial pode trazer sérios **conflitos** se não houver **clara definição de atribuições** de cada um dos elementos componentes da estrutura, além de uma **forte confiança mútua e capacidade de improvisação na resolução de problemas**. A maior parte dos segmentos internos da organização apontam para uma necessidade de rever, principalmente, o processo interno de **comunicação**. A **expansão** gerou muitas desordens. A **nova estrutura organizacional** ainda não foi totalmente absorvida pelos **membros organizacionais**. Apesar da **mudança estrutural** e da idéia de “rebatimento”<sup>23</sup>, a maior parte das decisões continuam **centralizadas** na sede jurídica em Tubarão, o que dificulta as ações nos diversos *campi*. Não houve **descentralização** e sim uma **desconcentração**.

A UNISUL vive, nesta última fase, um problema organizacional clássico identificado por Lawrence e Lorsch (1967) na **Teoria da Contingência**, ou seja, **como crescer e se diferenciar e, ao mesmo tempo, manter a coesão, a integração?**

*Um esforço nosso deveria haver no sentido de que houvesse uma forma de uma interação entre os diversos campi, entre os diversos centros de conhecimento, centro de atuação, porque isso é assim uma coisa muito importante! (entrevistado G)*

*Então, isso é uma busca que no momento parece uma das mais significativas para o interesse da instituição. Quer dizer, como associar uma explosão de crescimento em termos de quantidade com esse salto qualitativo, dentro da idéia de instituição qualitativa, sem abrir mão de ser racional, de ser moderna, de ser bem administrada de buscar resultados, de dar resultados, sem abrir mão disso.*

<sup>23</sup> O termo rebatimento é utilizado para significar a transposição da estrutura organizacional do *campus* sede, em Tubarão, para os demais *campi* da Universidade.

*Também não comprometendo o papel principal que é o de ser educativo. Então, seria mais ou menos isso (entrevistado F).*

Uma resposta para isso é dada a partir do rebatimento da estrutura organizacional distribuída nas diversas unidades da Universidade:

*[...] a estrutura organizacional, que foi reformulada agora [...] o grande segredo dela, me parece, [...] está no seguinte: mantém uma estrutura central, é modelo baseado [...] numa espécie de holding. E eu acho que agora vai evoluir não para uma espécie, mas para uma holding efetivamente. Mas qual é a idéia? Você tem uma estrutura central que seria o cérebro do negócio, e de lá emanam todas as políticas e diretrizes para toda a organização. Então, dali para diante, você começa a descer de estratégico para o tático e o operacional e, as atividades, acabam acontecendo seja aonde for. Ou é uma sede, ou é um “multicampi” ou é um curso, enfim, em qualquer atividade. E isso mantém a unicidade. Porque se daqui a pouco começa a ter um coordenador em Tubarão, um coordenador em Araranguá, um coordenador em Palhoça, com certeza, a curtíssimo prazo, começa a ter 3 cursos e não mais um curso identificado com a UNISUL. Então me parece que isso aí é essencial (entrevistado E).*

Entretanto, essa solução através da estrutura, não resolve o problema das diferenças culturais e das vocações próprias das cidades onde a instituição mantém seus cursos.

*A política “ multicampi ” [...] traz implicações novas em termos organizacionais bastante sérios e que na minha leitura nós estamos buscando, e não sei por quanto tempo, até nós amadurecermos. Buscando o quê? O que eu chamo de vocacionamento de cada campus. Por que esse vocacionamento de cada campus é importante tanto para a região ou supra-região aonde a UNISUL tem um campus em termos de realidade sócio-econômica-política e cultural, em termos de problemas e em termos de potencialidades. Então, obviamente, Laguna é Laguna, tem um vocacionamento claro, isso aí não precisa nem de estudos é a água, oceânica, lacustre, deltaica, pluvial, é água, recursos aquáticos, o turismo e a cultura. Braço no Norte, também é clara: agropecuária, agroindústria. Agora, Araranguá? Palhoça? E assim vai. Então, o segundo aspecto importante do vocacionamento é o custo para a instituição. Quer dizer ela tem que evitar ao máximo a duplicação de custos, e isso não é um problema de capitalismo, isso é um problema que qualquer tipo de organização, não importa a ideologia que se viva, ela sempre tem que pensar em benefícios, em resultados e em como chegar lá (entrevistado F).*

Todos esses fatores demonstram que há uma necessidade premente de **reorganizar** internamente a instituição e, principalmente, de concentrar esforços na **busca da qualidade**. Aliada a tudo isso, a **cultura** originária da sede de Tubarão ainda é muito forte e prevalece sobre muitos aspectos racionais. Stoner (1995) chama atenção para o fato de que a cultura

organizacional pode ser a maior fonte de resistência à mudança. Seu caráter oculto e informal tende a manter e a moldar a identidade das organizações. E, apesar do crescimento e da adoção do *multicampi*, as decisões continuam **centralizadas** na estrutura de Tubarão. Tal fato tem provocado inúmeras discussões e descontentamentos. A alegação é de que estando tudo centralizado em Tubarão os processos se tornam vagarosos, confusos e ineficientes, resultando, em última instância, em conseqüências negativas para os usuários dos serviços. Assim, a busca de uma reorganização interna tem consumido da instituição muitos esforços no sentido de buscar uma certa padronização dos seus procedimentos.

*As vezes parece que se avança demais sem que haja um resguarde... (entrevistado G).*

*Nesse momento o que eu considero mais importante é que nós entramos em muitas frentes, é consolidar e ao mesmo tempo buscar a universidade do futuro. Não sei se tudo aquilo que existe hoje tem sentido daqui a pouco. Então é ficar já com um olho no futuro para ver qual é a universidade necessária. E, principalmente, se livrar do produto tradicional e buscar produtos diversificados (entrevistado A).*

Destaca-se, ainda, um outro aspecto que dificulta o **processo de desenvolvimento** e de **adaptação** das instituições pagas de ensino superior. Quando se analisam as principais fontes de financiamento das universidades privadas brasileiras, conclui-se que elas dependem, predominantemente, das mensalidades dos alunos. Tal fato é evidenciado por Schwartman (1998) e serve também para o caso da UNISUL.

*A necessidade existe, ainda mais nas universidades como a nossa, onde há muitas dificuldades de se conseguir a parceria financeira dos órgãos públicos, seja a nível municipal, seja a nível estadual ou federal, é muito difícil (entrevistado F).*

*Participação na manutenção é quase nada, embora desde a primeira legislação, desde a primeira lei que criou a FESSC, estivessem amarrados 4% da receita municipal. [...] creio [...] que nunca nestes quase 30 anos de existência da FESSC, esses 4% foram recolhidos. Hoje eu acredito que está sendo recolhido menos ainda (Della Giustina, 1995, p. 35).*

Pode-se deduzir que a UNISUL, tal como as universidades privadas no Brasil, depende

quase que exclusivamente das mensalidades de graduação para financiar suas atividades. Schwartman (1998) esclarece que esse padrão de financiamento pode ser problemático, porque essa questão envolve a LDB (9.394/96), a qual em seu artigo 52 – incisos II e III, exige que, para ser universidade, a instituição deve ter um terço do corpo docente, pelo menos, com titulação acadêmica de mestrado e doutorado e em regime de tempo integral. Para as universidades que ainda não atingiram este percentual essas metas podem aumentar os gastos com pessoal docente de maneira significativa. Com o padrão de financiamento atual as mensalidades teriam que aumentar. Some-se ao aumento decorrente de gastos com pessoal, docentes, outras despesas em função de pesquisas, o que resultaria, se mantido o atual padrão de financiamento, em mensalidades extremamente altas para os padrões brasileiros. Isso poderia aumentar ainda mais a inadimplência, que já é um problema bastante sério. Nesse sentido, algumas estratégias vêm sendo utilizadas para diminuir esse impacto e refere-se à natureza do tempo integral adotada. De início, a carga horária de aulas do professor costuma ser elevada (mais de 12 horas semanais), são designadas horas de orientação individual de alunos de graduação e pós-graduação e de algumas atividades de natureza administrativa. Além disso, os professores são estimulados a buscar recursos em agências de financiamento ou se engajarem em atividades de prestação de serviços, como atendimento ambulatorial ou venda de produtos e serviços, como remédios e exames laboratoriais. A estratégia é, portanto, alocar o maior número de horas possíveis em atividades que têm custo para a universidade e que podem gerar receita, oferecendo serviços extras com valor adicionado.

*Inegavelmente a grande força que sempre nos fez correr foi a da sobrevivência. A necessidade de correr, fugir do leão que fez correr. E isso é uma permanente. Isso é o que distingue uma instituição UNISUL de uma instituição federal (entrevistado A).*

Assim, o último período da UNISUL apresentou um **comportamento explorador e proativo** a partir da busca de **novas oportunidades com decisões rápidas e crescimento acelerado**, aliado a uma busca incessante por **resultados** o que levou a pesquisadora a caracterizá-lo como um período de “expansão empreendedora com consolidação da visão gerencial”.

## 6. CONTRIBUIÇÕES, CONSIDERAÇÕES E RECOMENDAÇÕES FINAIS

Com o objetivo de compreender a adaptação estratégica de uma instituição universitária em termos de processo, contexto e conteúdo das mudanças, empreendeu-se um estudo na Universidade do Sul de Santa Catarina, uma instituição de caráter comunitário e regional pertencente ao Sistema Catarinense de Ensino Superior e com *campi* localizados no Sul do Estado de Santa Catarina e em Florianópolis.

De acordo com o referencial metodológico adotado e descrito no capítulo terceiro, este estudo foi desenvolvido a partir de uma abordagem de pesquisa ainda pouco utilizada, especialmente no campo da Engenharia de Produção. A maior parte das pesquisas sobre mudança organizacional procuram investigar o impacto de uma ou mais variáveis ambientais sobre alguns aspectos internos da organização partindo da definição prévia dessas variáveis e com hipóteses claramente definidas antecipadamente. Tais pesquisas geralmente apresentam *designs* com cortes transversais, averiguando os momentos anterior e posterior à adoção de mudanças. Apesar desses estudos estabelecerem relações estatísticas significativas entre as variáveis que interferem na mudança organizacional, eles não favorecem o entendimento da mudança como um processo, rico em detalhes e descrições relativas às reações das pessoas envolvidas e que, muitas vezes, resulta em alterações radicais e dramáticas.

Dentro dessa perspectiva, optou-se por uma abordagem que enfatiza a interpretação dos atores e que permite a construção e identificação de categorias importantes durante o processo de pesquisa, e não antes. Esse procedimento metodológico permite trabalhar a essência do processo de adaptação estratégica a partir da suposição de que o indivíduo, como ator social, é parte fundamental do processo de adaptação estratégica. Fundamental porque o ambiente é percebido,

interpretado e avaliado por atores humanos dentro das organizações e a percepção que esses atores têm se converte em realidade sendo as condições ambientais importantes somente na medida em que são percebidas pelos tomadores de decisão.

Sendo a preocupação central da pesquisa qualitativa entender o fenômeno estudado a partir da perspectiva dos participantes e, enfocando o processo, o contexto e o conteúdo, o produto do estudo qualitativo resulta em uma rica descrição. Para isso, utilizou-se, principalmente, entrevistas abertas, pois entende-se que sentimentos, pensamentos, intenções, comportamentos, significados e situações que já ocorreram não podem ser capturados a partir de dados pré-concebidos. Além da entrevista, serviu-se de dados secundários. Como técnica de análise de dados utilizou-se a *Direct Research*.

Apoiado nessas idéias, este capítulo destina-se à apresentação de alguns resultados e análises adicionais, a qual tem como objetivo auxiliar na explicação do processo global de adaptação estratégica da Universidade do Sul de Santa Catarina.

### **6.1. O modelo de formulação de estratégia**

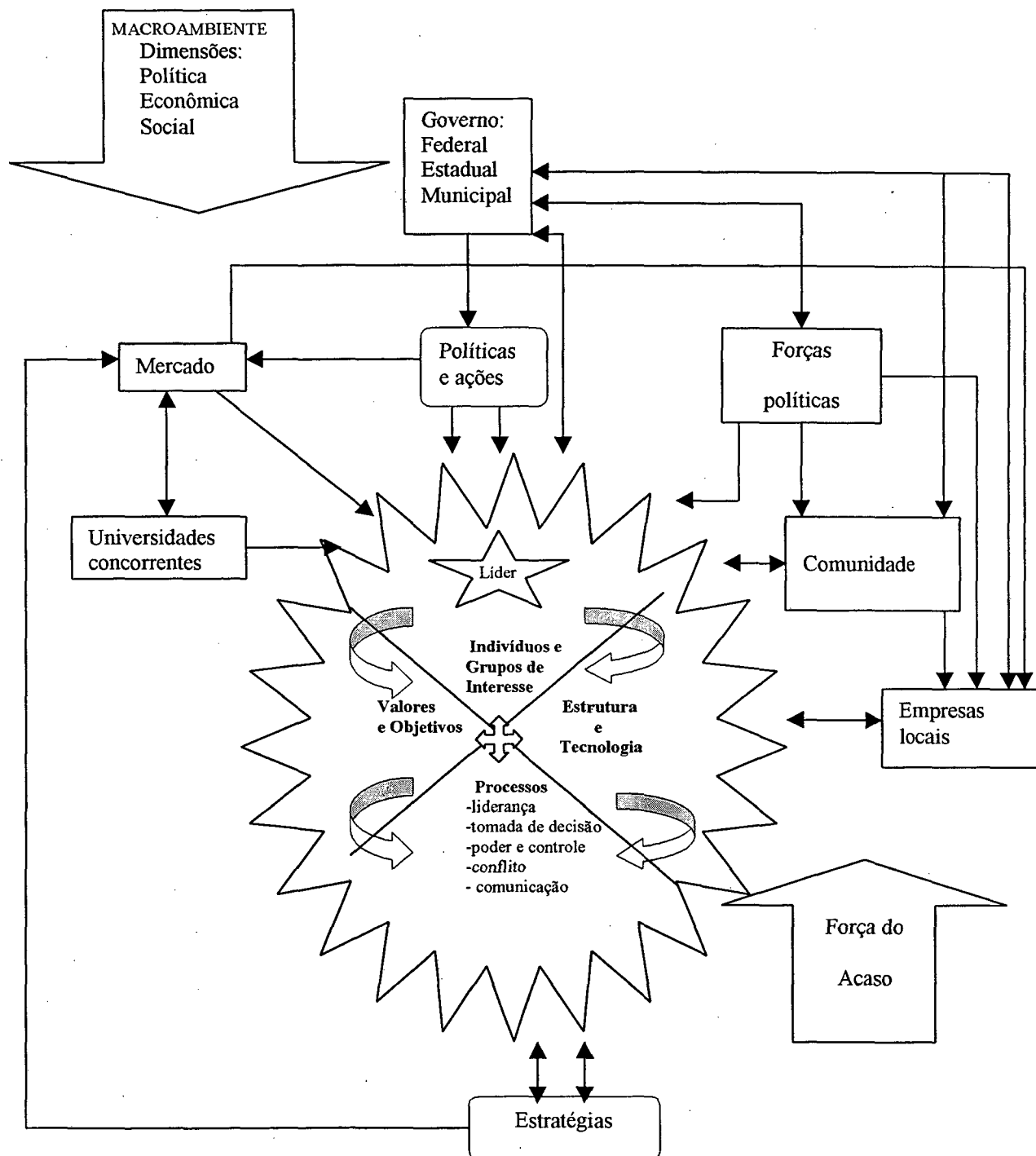
Um exame da literatura na área de adaptação organizacional permite verificar que a maioria dos estudos que buscam o entendimento de como as estratégias são formuladas nas organizações fundamenta-se nos processos formais de planejamento explicando o processo a partir de teorias definidas *a priori*. Neste estudo, adotou-se uma postura diferente. Tal postura também está fundamentada na definição de estratégia como um padrão das respostas da organização ao seu ambiente através dos tempos. Por essa definição, toda organização possui uma estratégia, ainda que nunca tenha sido explicitamente formulada. Assim, o entendimento e a teorização das estratégias formuladas ou não foram sendo clareados no desenvolvimento da pesquisa, a partir de um melhor conhecimento do processo como um todo.



Da mesma forma, conforme destacado na metodologia da presente pesquisa, não se partiu de categorias ou variáveis independentes definidas antecipadamente a fim de se identificar o impacto causado por elas no processo de adaptação pesquisado. Aspectos do ambiente como governo, comunidade, concorrentes, cultura interna, dentre outros, os quais caracterizaram-se como importantes forças que atuaram no processo de adaptação da UNISUL, foram aparecendo no decorrer da pesquisa e cuja maior ou menor importância se deu em momentos distintos do processo de adaptação.

Esse procedimento permitiu a identificação de um modelo de formulação de estratégia, inspirado nos modelos de Cunha (1996) e Machado da Silva (1991), adaptado para a instituição universitária em estudo. Conforme salientado nas limitações da presente pesquisa, apesar do modelo ter sido construído a partir da realidade da UNISUL, ele pode ser utilizado como parâmetro para organizações congêneres.

**FIGURA V - Modelo de adaptação estratégica para a UNISUL**



Inspirado nos modelos de Cunha (1996) e Machado da Silva (1991) e construído a partir do estudo da adaptação estratégica da UNISUL.

O fundamento deste modelo parece estar centrado na figura do líder o qual permaneceu na instituição até 1977 quando foi substituído pelo seu sucessor. Na primeira fase da organização, de 1964 a 1971, o modo de formulação de estratégias pode ser considerado empreendedor, conforme a classificação de Mintzberg (1992). As estratégias eram definidas pelo fundador de forma centralizada e autocrática, caracterizando uma organização ainda pequena e com uma estrutura organizacional simples, inicialmente como um Instituto de Ensino Superior que, 3 anos depois, foi transformado em Fundação Educacional. Como observam Peters e Waterman (1982) e Pascale e Athos (1981), os valores dos administradores/fundadores afetam os tipos de objetivos que eles selecionam. Esses valores podem ser sociais ou éticos, ou podem envolver questões práticas, como o tamanho que os administradores gostariam que as organizações por eles dirigidas tivessem, o tipo de produto ou serviço que gostariam de produzir, ou simplesmente o modo pelo qual preferem operar. Assim, eles concluíram que muitas organizações são “dirigidas por valores”. Nesse sentido, o fundador ou outro líder inicial de uma organização dirigida por valores, geralmente representa um papel fundamental na criação deles. Essas observações, portanto, parecem se adequar ao caso da UNISUL, pelo menos nos seus primeiros anos. Apesar do líder/fundador ter-se afastado da organização em um dado momento, os valores por ele deixados parecem ter sido facilmente absorvidos pelos demais seguidores a partir da sua *gestalt strategy*.

Analisando o processo como um todo, observa-se que as estratégias da organização parecem ter sido influenciadas por seis *stakeholders* principais: a comunidade, as lideranças políticas locais, o governo (representando os governos municipal, estadual e federal), os colaboradores internos, os alunos (clientes) e os concorrentes. Além disso, outro fator destacou-se como importante elemento influenciador na elaboração de estratégias por parte da instituição, ou seja, o acaso.

A implementação do ensino superior em Tubarão foi fortemente influenciada pelas decisões do Conselho Estadual, do Conselho Federal de Educação e da vontade política das lideranças locais. Além disso, em todo o processo de adaptação da UNISUL, o governo esteve presente, através de suas instituições, ditando regras e normas a serem seguidas pela organização, corroborando as proposições de Austin (1990) quando argumenta que, nos países em desenvolvimento, o governo e suas instituições caracterizam-se como uma das principais forças do ambiente externo às organizações. Entretanto, o governo não apresentou apenas um caráter restritivo à adaptação da organização. Muitas vezes ele proporcionou apoio à organização através de incentivos financeiros. A administração da relação organização/governo é para Austin (1990) um fator crucial para diminuir as restrições oriundas desse importante *stakeholder*. Esse fato ficou bastante evidente no caso da UNISUL quando o seu principal gestor foi hábil em buscar apoio nos órgãos competentes, conseguindo, finalmente, a instalação do ensino superior em Tubarão bem como ajuda financeira em momentos de crise.

REPET.

O papel da comunidade (pouco enfatizado na literatura pertinente) durante a primeira fase da instituição também foi preponderante a partir das aspirações locais para a implantação do ensino superior, o que impulsionou o movimento de reivindicação perante os órgãos governamentais competentes por parte das lideranças da instituição. Percebe-se que a importância do papel da comunidade varia durante o processo de adaptação da UNISUL. Em períodos de crise, como na criação da Faculdade de Economia, no período da enchente ou durante o processo de transformação da Fundação em Universidade, a comunidade aproximava-se da instituição. Por outro lado, fora dos momentos de crise, a comunidade distanciava-se dela.

O papel das lideranças e da comunidade nas duas primeiras fases da vida da UNISUL foi muito significativo tornando as relações entre a instituição e esses elementos bastante complexas e circulares (Weick, 1973), o que resultou em uma influência mútua entre as partes corroborando

as proposições de autores que salientam que, muitas vezes, torna-se difícil estabelecer os limites ou fronteiras entre a organização e determinadas forças do ambiente externo.

Os colaboradores internos também representaram uma força fundamental nos dois períodos iniciais da instituição. As entrevistas demonstraram que a UNISUL, na sua primeira fase, se desenvolveu graças ao “terceiro turno de graça” das pessoas que nela trabalhavam e que se dedicavam a ela por um ideal, movidos pela liderança forte do fundador. Obviamente que, com o crescimento da organização nos anos que se seguiram, os colaboradores continuaram desempenhando papel fundamental na sobrevivência da organização tendo em vista a sua importância no negócio da Universidade.

Destaca-se, ainda, a importância de fatores como o acaso, referindo, principalmente, à ocorrência de uma enchente que abalou toda a cidade de Tubarão e conseqüentemente a instituição, seus professores e alunos. Apesar da “catástrofe” aparente, a organização soube aproveitar as oportunidades do “acaso” para fortificar o seu papel perante a comunidade. Tal fato caracterizou-se como um importante elemento de redefinição das estratégias adotadas pela organização naquele momento. Esse aspecto do processo de adaptação da UNISUL vem ao encontro das observações de Austin (1990) que discute a importância de fatores como o acaso na elaboração de estratégias por parte de organizações localizadas nos países em desenvolvimento.

No terceiro e no quarto período da organização, de consolidação burocrática e de transformação, começa a destacar-se outro importante *stakeholder* que até o momento não vinha sendo devidamente considerado: os alunos ou clientes da organização representados no modelo pelo mercado. Isso não significa dizer que os alunos não tivessem sido considerados importantes no período anterior mas, até então, foram um *stakeholder* secundário. O crescimento da importância dos discentes na fase de consolidação da instituição foi enormemente influenciada pelo ambiente externo marcado por uma grave crise econômica e política com constantes greves

em nível nacional por melhorias salariais e concomitante redução das mensalidades nas universidades particulares. A partir desse período, a importância do alunado cresce, passando a representar um forte elemento no processo de adaptação da organização nos anos subseqüentes, muito embora a sua importância sofra variações entre um *campi* e outro.

Finalmente, nos dois últimos período da instituição, as decisões parecem ter sido tomadas a partir da consideração de mais um *stakeholder*, os concorrentes. O movimento de expansão geográfica por parte da instituição foi influenciado pelo mesmo movimento estratégico dos concorrentes, caracterizando um comportamento mimético. Assim, os concorrentes passaram a representar fontes de instabilidade para a UNISUL na medida em que dividem praticamente o mesmo mercado.

Especialmente no último período, vale ressaltar, ainda, o envolvimento da organização em parcerias com empresas instaladas nas cidades nas quais a UNISUL mantém seus *campi*. Um exemplo da adoção deste tipo de estratégia foram as negociações mantidas com o Grupo Portobello cujo principal objetivo foi o de construir um grande *campus* universitário na Fazenda Pedra Branca pertencente àquela empresa.

Internamente, o que chama atenção no processo de adaptação estratégica da UNISUL é a cultura da organização. Além das relações que se desenvolvem equiparadas aos padrões normativos da organização (pelas estratégias, políticas, processos administrativos, objetivos, estruturas de poder e autoridade e mecanismos de controle) que regulam o funcionamento organizacional, estão as manifestações subjetivas da organização. Tais manifestações são originárias do compartilhamento de significados entre os seus integrantes, constituindo o sistema cultural. Esses significados servem, segundo Feuerschütte (1996), de base para a formação de um conjunto de elementos culturais como os mitos, os valores e as crenças que norteiam a ação organizacional. Dessa forma, as pessoas experimentam a cultura e suas qualidades normativas

através dos valores que têm sobre a vida e o mundo social que as cerca. Esses valores, por sua vez, afetam as atitudes e o comportamento apropriado para cada situação. Os tipos de crença que as pessoas têm sobre a natureza do comportamento humano influenciam muito a forma com que abordam a gerência e a organização. Essa relação também prevalece para a forma como a gerência e as organizações são vistas em sociedades diferentes.

Os dados encontrados no processo de adaptação da UNISUL corroboram as proposições de Allaire e Firsirotu (1984) quando afirmam que a análise da cultura possibilita visualizar as organizações como uma representação particularizada dos pressupostos partilhados na sociedade e, ao mesmo tempo, criadoras de significados sociais. Assim, os fatores históricos, a liderança e as pressões ambientais sofridas pela organização são aspectos importantes que provocam transformação no curso das suas ações, apenas na medida em que são interpretadas por seus integrantes. Dessa forma, a cultura pode ser vista como um modelo de pressupostos básicos que o grupo cria, descobre ou desenvolve para lidar com seus problemas de adaptação externa ou de integração interna. Esse modelo, ao ser legitimado, é repassado aos novos membros da organização como a forma correta de pensar, perceber e sentir em relação àqueles problemas. No entanto, os referenciais básicos gerados pelo grupo podem não ser totalmente compatíveis, o que demonstra a impossibilidade de consenso entre os integrantes como um todo. Este fato foi identificado no processo de adaptação da UNISUL principalmente no momento em que esta passa a se expandir. Nesse caso, observou-se uma diferenciação de valores e interesses que sustentaram diferentes subculturas, às vezes incongruentes em suas interações. Todavia, se a existência de padrões culturais distintos representaram, por um lado, desagregações nas relações estruturais e interpessoais, de outro, acabaram fortalecendo os princípios da cultura dominante e a conformação com seus respectivos interesses. Isso foi claramente evidenciado a partir da adoção em caráter definitivo da política multicampi, além da última alteração da estrutura

organizacional feita recentemente.

Nesse sentido, cabe ressaltar que a estrutura da organização pode ser entendida como um conjunto de expectativas quanto à representação ordenada dos padrões culturais e políticos. Sua configuração resulta de um processo de negociação, destacando-se como <sup>16</sup>um dos instrumentos essenciais de comunicação do poder e de reforço aos valores e aos interesses compartilhados pelos indivíduos e pelos grupos. Por esta razão, em situações de mudança os integrantes da organização procuram, através das posições que ocupam, modificar estruturas de acordo com seus valores (Ferro, 1991). Nos momentos de disputa pelo poder, as modificações estruturais são enfatizadas por representarem um mecanismo de ascensão a posições privilegiadas, o que possibilita exercer influências futuras na tomada de decisão, na alocação dos recursos, como também obter maior acesso à rede de informação e comunicação. Isto confirma autores como Bordieu (apud Rodrigues, 1991) quando salienta que dentro das organizações, os diferentes grupos travam disputas simbólicas com a finalidade de impor os seus próprios valores, crenças e interesses.

Os argumentos acima também parecem denotar a existência do modelo político de tomada de decisão (Baldrige, 1971; Birnbaum, 1988; Allison, 1971) em todo o processo de adaptação da UNISUL. As formas de ação política, ou seja, os mecanismos de poder expressos no processo de mudança organizacional parecem ter sido originados dos padrões culturais vigentes. Desta forma, o funcionamento organizacional resultou da relação entre o poder (dimensão política) e a cultura (dimensão simbólica). Essa relação, juntamente com a análise do cenário histórico e social, contribuiu para a compreensão do contexto da organização, e, por conseguinte, da definição e do planejamento de mudanças, em termos de sua abrangência, além dos procedimentos estratégicos adotados pela organização indo ao encontro das idéias de Pettigrew (1987).



Com base na discussão acima e nas análises teóricas dos períodos, torna-se possível fazer algumas considerações sobre o processo de formulação das estratégias na Universidade do Sul de Santa Catarina:

- O processo de adaptação foi fortemente influenciado pela ação dos governos federal, estadual e municipal, especialmente nos primeiros anos da instituição e quando da sua transformação em universidade.
- A comunidade, principalmente nas fases da *gestalt strategy*, da enchente de 1974 e da transformação em Universidade, teve grande influência no processo de adaptação da organização.
- Em concordância com as considerações anteriores, pode-se afirmar que as teorias que não reconhecem o governo e a comunidade como importantes forças do ambiente organizacional tem, pelo menos para este caso, pouco poder explicativo. Para Child e Smith (1987), as mudanças mais importantes de uma organização relacionam-se aos seus concorrentes e/ou clientes. No caso da UNISUL isso só pôde ser observado a partir da fase de consolidação burocrática (em relação aos clientes) e nas fases de expansão (em relação aos concorrentes).
- As características do processo de formulação de estratégias dependem muito do estilo gerencial do líder ou coalizão.
- A importância dos *stakeholders* varia com o tempo. Ela relaciona-se à percepção que a coalizão dominante tem da influência desses elementos sobre a organização, tanto do ponto de vista institucional quanto técnico-econômico.
- O processo de adaptação estratégica da UNISUL envolve tanto aspectos institucionais como o governo e a comunidade quanto técnico-econômicos como clientes e colaboradores internos, os quais se mesclam de uma forma extremamente complexa confirmando as constatações de Scott (1983) quando afirma que, muitas vezes, torna-se difícil distinguir esses dois aspectos do ambiente.

Todos esses argumentos corroboram os estudos de Pettigrew (1987) e Mintzberg (1978), dentre outros, os quais consideram que a adaptação organizacional envolve vários níveis não só da organização, mas também do ambiente, sendo influenciada tanto por coalizões internas quanto por coalizões externas. Envolve também interesses e comprometimentos de indivíduos e grupos, forças burocráticas, grandes mudanças no ambiente, além da manipulação do contexto estrutural.

Esse estudo também permitiu observar claramente algumas características das organizações universitárias destacadas por Baldrige (1983a): ambigüidade de objetivos, público reativo e vulnerabilidade ambiental. A ambigüidade de objetivos pode ser percebida a medida que diferentes coalizões vêm a organização de diferentes formas. Alguns admitem a possibilidade de que a universidade possa ser vista como uma empresa, outros discordam dessa visão, concentrando-se na idéia de que a universidade deveria buscar o desenvolvimento regional em detrimento dos resultados. Da mesma forma, há na UNISUL discordância no que se refere ao tratamento dos alunos como clientes da organização. Alguns alegam que essa é uma visão muito empresarial e, como tal, não pode ser admitida na universidade. A partir do processo de adaptação da UNISUL também pode-se perceber que a universidade possui um público reativo. Esse aspecto fica mais evidenciado nos períodos de crise quando os estudantes lutam por seus direitos e interesses. A vulnerabilidade ambiental, por sua vez, pode ser sentida a partir da análise dos dados quando é destacada a sensibilidade que a organização em estudo tem em relação aos fatores ambientais externos.

## **6.2. O processo de adaptação**

Especificamente no que se refere ao processo de adaptação da UNISUL, fica evidente a

existência tanto de mudanças graduais evolucionárias, quanto de mudanças descontínuas em larga escala. A partir da análise dos dados, durante o período investigado parece ter ocorrido apenas duas mudanças quânticas<sup>24</sup> (Miller e Friesen, 1984), ou seja, a transformação em Universidade em 1989 e a expansão acompanhada de uma reestruturação no último período da instituição. Segundo Miller e Friesen (1984), as organizações normalmente tornam-se mais eficientes quando adotam períodos de calma pontuados por mudanças quânticas do que quando mudam suas estratégias e sua estrutura de forma incremental. Tal argumento baseia-se na suposição de que, ao mudar apenas alguns aspectos internos, a harmonia entre a estrutura e a estratégia organizacional é quebrada, gerando, desta forma, a redução da eficiência. Da mesma forma, Mintzberg (1998) argumenta que períodos claros de estabilidade e mudanças podem ser identificados em qualquer organização. Mas, embora determinadas estratégias possam estar sempre se alterando, grandes mudanças em orientações estratégicas ocorrem apenas raramente. Tais mudanças drásticas devem ocorrer quando a orientação estratégica da organização perde a sincronia com o ambiente. Então, o que Miller e Friesen (1984) chamam de revolução estratégica deve acontecer. E, corroborando com as proposições anteriores, Mintzberg (1998) constata que reorientações estratégicas são, em realidade, revoluções culturais. Todos estes aspectos aparecem fortemente caracterizados no processo de adaptação da UNISUL, especialmente nos dois períodos identificados como de mudanças quânticas.

O último salto quântico da UNISUL identificado no período de expansão empreendedora, provocou, conforme destacado na análise teórica do período, uma grande desestabilização interna. Tal fato gerou impacto no fluxo de comunicação, nos processos internos, na definição dos papéis organizacionais, dentre outros fatores, além do efeito na situação financeira da instituição. Nesse sentido, Mintzberg (1998) chama a atenção para o fato de que, após as

---

<sup>24</sup> Uma mudança quântica pode ser identificada quando várias dimensões da organização alteram-se simultaneamente (Miller e Friesen, 1984).

mudanças em larga escala, as organizações necessitam de alguma estabilidade a fim de ordenar o caos resultante.

A desordem interna também pode ser interpretada a partir dos depoimentos prestados pelos dirigentes da UNISUL a respeito da forma como interpretam a divisão entre pensamento e ação. Nesse sentido Mintzberg (1998) esclarece que a idéia de que a estratégia deva ser formulada por pessoas em posição de destaque, distanciadas dos detalhes e percalços de se conduzir uma organização no dia-a-dia, é um dos grandes enganos do gerenciamento estratégico convencional. E isso explica porque um grande número de falhas drásticas ocorrem nos negócios. Assim, aquele que se relaciona diretamente com o cliente com uma necessidade não satisfeita pode estar de posse da parcela de informação mais estratégica em toda a organização. Mas essa informação será totalmente inútil se os canais internos estiverem bloqueados.

Seja através de revoluções quânticas ou de mudanças graduais, as organizações necessitam separar as forças básicas de mudança das forças de estabilidade. Para Mintzberg (1998), muitas falhas estratégicas podem ser atribuídas a uma obsessão em relação a uma delas em prejuízo da outra. Enquanto algumas organizações voltam-se completamente para a perfeição de um único aspecto e nunca mudam, fazendo desaparecer a criatividade e a inovação, outras estão em constante mudança, movimentando-se de uma idéia para outra, e nunca se estabilizam. Em relação a este último tipo, Miller e Friesen (1984) rotulam tais organizações como “impulsiva que opera às cegas”, referindo-se àquelas que têm períodos de aquisições compulsivas.

No processo de adaptação estratégica da UNISUL é possível identificar tanto a existência de estratégias planejadas quanto de estratégias emergentes. Um exemplo disso foi a decisão de expandir a universidade. As ações nesse sentido foram sendo feitas uma por vez, testando o mercado. Primeiro ela expandiu para Araranguá, depois para Palhoça, depois para Florianópolis,

dando origem a várias estratégias emergentes. Assim, poucas ou nenhuma estratégia são puramente deliberadas. Da mesma forma, poucas são totalmente emergentes. Todas as estratégias da vida real precisam misturar as duas de alguma forma, exercendo o controle e ao mesmo tempo fomentando o aprendizado (Mintzberg, 2000). Em outras palavras, as estratégias devem formar bem como ser formuladas. Um outro exemplo pode ser identificado nas estratégias deliberadas pelo Planejamento Estratégico da UNISUL, no qual as linhas gerais são deliberadas, por exemplo, a busca pela qualidade ou a própria expansão, ao passo que os detalhes são deixados para emergir no percurso.

### 6.3. Comportamento estratégico

No que se refere ao comportamento estratégico da UNISUL, pode-se dizer, a partir dos dados coletados, que a postura da instituição foi, no todo, *analista* (Miles e Snow, 1978). Organizações analistas adotam comportamentos mistos variando entre defensora e prospectora/exploradora. Ao mesmo tempo em que atuam de forma rotineira e eficiente, utilizando-se de estrutura e processos formalizados, estas organizações acompanham os seus competidores adotando aquelas idéias que lhes parecem mais promissoras. A variação do comportamento estratégico da UNISUL foi bem marcante nas suas diversas fases. Nas duas fases iniciais quando ainda era dirigente Osvaldo Della Giustina, a instituição apresentou um comportamento explorador. Na fase de consolidação burocrática quando o professor Silvestre Heerdt assumiu a presidência da Fundação, o comportamento da instituição passou a ser defensivo conforme consta na análise dos dados do período. No quarto período da UNISUL, que foi o de transformação, verifica-se a mescla entre comportamentos defensivo e explorador. Nas duas últimas fases, de expansão contida e de expansão empreendedora, o comportamento

explorador aparece novamente com maior intensidade. Assim, dentre as várias tipologias que procuram classificar as organizações quanto ao seu comportamento estratégico, a de Miles e Snow (1978) parece ser a mais adequada para este caso, pois fundamenta-se na perspectiva da Escolha Estratégica considerando as organizações em interação dinâmica com o ambiente.

#### **6.4. Modelos de tomada de decisão em universidade**

Em complementação ao tipo de comportamento estratégico adotado, conclui-se que nenhum dos modelos decisórios próprios de universidade descritos no segundo capítulo deste estudo apareceram em sua forma pura, ratificando, portanto, a literatura na área. Contudo, em determinados momentos, foi possível identificar características mais marcantes de um ou de outro modelo, como por exemplo, do modelo burocrático (Birnbaum, 1988; Stroup, 1966; Baldrige, 1971) na fase de “consolidação burocrática” da universidade quando o principal gestor resolve “colocar as contas em dia” e reorganizar internamente os processos da organização. Também é possível identificar características do modelo colegiado de tomada de decisão (Baldrige, 1971; Birnbaum, 1988) no quarto período estratégico da UNISUL quando ela se transforma em universidade e altera, conseqüentemente, as suas relações internas de poder e o processo decisório, que passa a ser colegiado. O modelo político (Baldrige, 1971; Birnbaum, 1988; Allison, 1971), por sua vez, é identificado em todos os períodos estratégicos da UNISUL devido aos processos de negociações e barganhas que se estabelecem não apenas entre as coalizões internas, mas em relação às forças externas à organização.

As características das anarquias organizadas (Cohen et. al., 1972; Cohen e March, 1983a e 1983b) não foram identificadas no caso estudado. Entretanto, isso não significa que elas não existam. Ocorre que a análise aqui empreendida concentrou-se na percepção da coalizão

dominante, conforme os objetivos delineados no primeiro capítulo. A imagem de anarquia organizada, por outro lado, permite visualizar as ambigüidades que são fundamentais para se entender e interpretar as inter-relações que ocorrem na universidade a partir da análise do seu dia-a-dia (Baldrige et al., 1982), por exemplo, os professores decidem o quê, como e quando ensinar. Estudantes decidem se, quando e o quê aprender. Tais decisões são consequência do sistema, mas não são pretendidas por ninguém e nem controladas por nada (Cohen e March, 1983a).

## 6.5. Considerações finais

De forma geral, acredita-se que apesar das limitações da presente pesquisa, os objetivos desta foram cumpridos na sua totalidade. Após o mapeamento do **ambiente objetivo** das universidades descrito no capítulo quatro, resgatou-se, na análise dos dados, o **contexto subjetivo externo e interno** no qual as mudanças analisadas ocorreram, ou seja, **como a coalizão dominante interpretou o ambiente objetivo**. Nesse sentido, **aspectos externos** como os principais *stakeholders* ou **aspectos mais gerais do ambiente**, tais como os fatores políticos, econômicos e sociais, foram analisados. A partir das decisões estratégicas, representadas pelos eventos críticos retirados da interpretação dos atores, destacaram-se as **áreas da organização que foram mudadas**, caracterizando o **conteúdo das mudanças** (Pettigrew, 1987). Por fim, durante todo o período analisado, procurou-se elucidar como as mudanças ocorreram. Dessa forma, foram resgatadas as ações, reações, interações e mesmo as emoções vividas pelas pessoas envolvidas nas mudanças ocorridas na organização em análise, caracterizando o **processo da mudança** ou da adaptação da organização.

Esses resultados levaram a pesquisadora a refletir sobre algumas metodologias utilizadas

em estudos sobre adaptação estratégica. Em essência, conclui-se que foi o processo simultâneo de coleta e análise dos dados que permitiu obter uma descrição do processo rica em detalhes, sobre a qual se trabalhou para elaborar um modelo mais próximo da realidade em estudo. Assim, as informações importantes, mas muitas vezes imprecisas, obtidas por meio do contato direto com os informantes, são complementadas na medida em que confrontadas com os dados já coletados e com as explicações teóricas em construção. Assim, acredita-se que para o entendimento global, integral e holístico da mudança ou da adaptação organizacional, a metodologia adotada deve contemplar técnicas qualitativas de análise que englobem o conteúdo, o contexto e o processo das mudanças.

Nesse sentido, muitas podem ser as contribuições do presente estudo. A principal delas refere-se justamente à metodologia utilizada. Pode-se buscar o entendimento de uma determinada mudança a partir do isolamento de uma variável. Acredita-se, entretanto, que para compreender o processo de mudança organizacional como um todo, torna-se necessário que o pesquisador atente para metodologias que favoreçam o entendimento da mudança como processo contínuo no qual muitos aspectos se justapõem e se entrelaçam, revelando que a mudança é muito mais complexa do que na realidade ela pode parecer. Assim, pode-se concluir que o estudo longitudinal, o qual busca compreender o contexto, o conteúdo e o processo da mudança, parece ser o mais apropriado para se estudar a adaptação organizacional. Como consequência dessa contribuição, o estudo permite aos membros da organização obter uma visão global do seu processo de adaptação podendo trazer subsídios à tomada futura de decisões. A apresentação de um modelo de adaptação para o caso em estudo pode, da mesma forma, contribuir com outras instituições de ensino do Estado que passam por processos similares e que ainda se encontram em suas fases iniciais.



## 6.6. Recomendações

Com base nas proposições apresentadas, recomenda-se a realização de novas investigações na organização pesquisada e em outras organizações congêneres, no sentido de contribuir para o desenvolvimento dos estudos na área, através do aprofundamento dos temas discutidos, tais como:

- ♦ Buscar a compreensão dos processos de adaptação de outras organizações universitárias a fim de compará-los ao presente estudo, ampliando ou reafirmando o modelo de adaptação proposto. Apesar da presente pesquisa buscar a construção de um modelo bem próximo da realidade estudada, o mesmo poderia ser testado em outras realidades que, somadas a esta, poderiam enriquecer ainda mais este estudo.
- ♦ Estudar, especificamente, a influência da cultura corporativa no comportamento organizacional desta e de outras instituições de ensino superior. Verificou-se que no caso da UNISUL a cultura organizacional exerce forte influência no comportamento da organização. A compreensão do papel da cultura nesta e em outras organizações universitárias poderia contribuir para a literatura trazendo um maior entendimento sobre a influência desta importante dimensão no processo de adaptação das universidades.
- ♦ Analisar mais aprofundadamente as mudanças estruturais na organização pesquisada e o seu impacto na cultura da organização. A importância desse tipo de análise reside na idéia de que nem todas as situações podem ser formalmente antecipadas ou pré-definidas com base na operacionalização de normas, regras e sistemas de autoridade, uma vez que estão sujeitas às interações emergentes no cotidiano da organização. Há que se observar, nesse sentido, a capacidade transformadora das relações entre os seus integrantes, que impossibilita a especificação prévia e completa de comportamentos ou de desenvolvimento de novas

situações. Isso porque, subjacente aos padrões prescritos, se estabelece um conjunto de crenças, valores e interesses que podem ser revistos e reordenados diante de certas mudanças provocando, continuamente, a reformulação das práticas dos integrantes da organização (Hinings e Greenwood, 1988).

- ♦ Buscar a compreensão dos processos políticos internos e sua repercussão nas estratégias adotadas pela organização estudada. A atividade política nas organizações, como o comportamento de coalizão, é resultado natural e espontâneo de demandas concorrentes, de dentro e de fora da organização, sobre a alocação de seus recursos. Como os processos de coalizão existem nas organizações, executam uma função necessária e influenciam os resultados das decisões. Nesse sentido, torna-se necessário reconhecê-los, compreendê-los e aprender a administrá-los, razão pela qual estudos desta natureza trariam grandes contribuições.
- ♦ Dar continuidade ao presente estudo buscando analisar o comportamento estratégico da UNISUL nos próximos anos. Obviamente que este estudo se limitou ao tempo coberto pelos dados obtidos. Entretanto, durante o fechamento do trabalho, uma enorme angústia tomou conta da pesquisadora, pois esta continuou observando o comportamento da organização que, como relatado na análise do último período, continua explorando novas oportunidades. Observou-se informalmente, por exemplo, que a organização está rapidamente buscando novos relacionamentos, sendo que a formação de suas estratégias pode levar à ampliação do modelo proposto.

## 7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ACUÑA, E.; FERNÁNDEZ, F. Análise de mudanças organizacionais: utilidades para políticas sociais. **Revista de Administração Pública**, v.29, n.2, p. 80-109, 1995.
- ALBUQUERQUE, L. C. **A universidade e a realidade brasileira**. João Pessoa: ed. Universitária/UFPb, 1979.
- ALDRICH, H.E. **Organizations and environments**. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1979.
- \_\_\_\_\_; PFEFFER, J. Environments of organizations. **Annual Review of Sociology**, v.2, p.79-105, 1976.
- ALLAIRE, Y.; FIRSIROTU, M.E. Theories of organizational culture. **Organization Studies**, v.5, n.3, p.193-226, 1984.
- ALLISON, G.T. **Essence of decision: explaining the Cuban missile crisis**. Boston: Little Brown e Company, 1971.
- ALPERSTEDT, G.D.; CUNHA, M.S.; MALHEIROS, R.C. Uma nova abordagem organizacional: as organizações de aprendizagem. **Anais do XXº Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração**, Angra dos Reis, setembro de 1996.
- ALVES, J.A. O planejamento de pesquisas qualitativas em educação. **Cadernos de pesquisa**. São Paulo, v.77, p.53-61, 1991.
- ANDRADE, P.S.G. de. **Contribuições para uma Teoria de Administração Empresarial**. Tese de Doutorado. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1988.
- ANDREWS, K.R. **The Concept of Corporate Strategy**. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J.B. **The Strategy Process**. Prentice-Hall, 1992, p.44-51.
- ANSOFF, H.I. **Estratégia Empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.

- \_\_\_\_\_. **A Nova Estratégia Empresarial**. São Paulo: Atlas, 1991.
- AUSTIN, J.E. **Managing in developing countries: strategic analysis and operating techniques**. New York: The Free Press, 1990.
- AZANHA, J. M. P. Política e planos de educação no Brasil. In: SEMANA NACIONAL DE EDUCAÇÃO PARA TODOS, 1993. Brasília: MEC, Secretaria de Educação Fundamental. **Anais...** Brasília, MEC/UNESCO, 1994. P.467-487.
- BALDRIDGE, J.V. **Organizational characteristics of colleges and universities**. In: BALDRIDGE, J.V. & DEAL, T. Dynamics of organizational change in education. Berkeley: Mcutchan Publishing Corporation, p. 167-185, 1983a.
- BALDRIDGE, J.V. **Strategic planning in higher education: does the emperor have any clothes?** In: BALDRIDGE, J.V. & DEAL, T. Dynamics of organizational change in education. Berkeley: Mcutchan Publishing Corporation, p. 167-185, 1983b.
- BALDRIDGE, J.V. **Power and conflict in the university**. New York: Jonh Wiley, 1971.
- BALDRIDGE, J.V. **estruturacion de políticas y liderazgo efectivo em la educacion superior**. México: Noema, 1982.
- BALDRIDGE, J.V. **Alternative models of governance in higher education**. In: RILEY, G. L. e BALDRIDGE, J. V. Governing academic organizations: new problems, new perspectives. Berkeley: McCut chan Publishing Corporation, p.2-25, 1977.
- BIRNBAUM, R. **How colleges work: the cybernetics of academic organization and leadership**. São Francisco-London: Jossey-Bass Publisher, 1988.
- BOWDITCH, J. L. e BUONO, A. F. **Elementos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992.
- BRASIL, "Decreto 2.306, de 19 de agosto de 1997. **Diário Oficial da União**, de 20 ago/1997.
- BRASIL, Lei nº 9394, de 20 de dezembro de 1996. **Diário Oficial da União**, de 23 dez/1996.

- BRUYNE, P. et al. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais: os pólos da prática metodológica**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1977.
- BUARQUE, C.R.C. O destino da universidade. Estudos, Brasília: **Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior**, n.12, p.1-25, 1991.
- BURNS, T.; STALKER, G. **The management of innovation**. London: Tavistok, 1961.
- BUTLER, R. Decision-making research: its uses and misuses. A comment on Mintzberg and Waters: "Does decision get in the way?". **Organizations Studies**, v.11, n.1, p. 11-15, 1990.
- CANUTO, V. R. A. **Políticos e Educadores: a organização do ensino superior no Brasil**. Petrópolis: Editora Vozes, 1987.
- CAPRA, F. **A teia da vida**. São Paulo: Cultrix, 1996.
- CARVALHO E SILVA, L. E. P.; GONÇALVES, R.; PENNA, L. A.; MIRA, M. H. N. **Propostas para uma universidade no terceiro milênio**. Rio de Janeiro: Fundação Universitária José Bonifácio, 1991.
- CHAKRAVARTHY, B. S. Adaptation: a promissing metaphor for strategic management. **Academy of Management Review**, v.7, n.1, p.35-44, 1982.
- CHANDLER, A.D.Jr. **Strategy and structure: chapters in the history of the american industrial enterprise**, Cambridge, Mass., The M.I.T. Press, Massachusetts institute of Technology, 1962.
- CHANLAT, J.F. (Coord.). **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas, 1992, v.1; 1994, v.2.
- CHILD, J. Organizational structure, environment and performance: the role of strategic choice. **Sociology**, v.6, p.2-22, 1972.
- CHILD, J. Strategic choice in the analysis of action, structure, organizations and environment: retrospect and prospect. **Organization Studies**, v.18, n.1, 1997.

- CHILD, J., SMITH, C. The context and process of organizational transformation. Cadbury limited in its sector. **Journal of Management Studies**, v.24, n.6, p.565-596, 1987.
- COHEN, M.; MARCH, J.G. **Leathership and ambiguity: the american college president**. New York: McGraw-Hill, 1974.
- COHEN, M.; MARCH, J.G. **The processes of choice**. In: BIRNBAUM, R. (org.) *Organization and Governance in higher education*. Massachusetts: Ginn Custon Publishing, p. 85-93, 1983a.
- COHEN, M.; MARCH, J.G. **Leadership in na organized anarchy**. In: BIRNBAUM, R. (org.) *Organization and Governance in higher education*. Massachusetts: Ginn Custon Publishing, p. 85-93, 1983a.
- CUNHA, C.J.C.A. **Adaptação estratégica organizacional em ambiente turbulento**. Trabalho apresentado para Concurso de Professor Titular - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção - Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1996.
- CUNHA, L. A. **Qual universidade?** Coleção polêmicas do nosso tempo, v.31. São Paulo: Cortez, 1989.
- DE MORI, F. (org.). **Empreender: identificando, avaliando e planejando um novo negócio**. Florianópolis: Escola de Novos Empreendedores, 1998.
- DANTAS, José da Costa. Alienação e participação. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, 22(2): 30-51, abr/jun., 1988.
- DIAS, J. A. Novas tendências da teoria da administração. **Revista da Faculdade de Educação**. São Paulo, v.6, n.1, p.33-44, 1980.
- DiMAGGIO, P.J.; POWELL, W.W. **The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields**. In: POWELL, W.W.; DiMAGGIO, P.J. *The*

new institutionalism in organizational analysis. Chicago: The University of Chicago Press, 1991. p.63-82.

DiMAGGIO, P.J.; POWELL, W.W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American Sociological Review**, v.48, p. 147-160, 1983.

DYER, W. G. ; WILKINS A. L. Better Stories, not better constructs, to generate better theory: a rejoinder to Eisenhardt. **Academy of Management Review**, v.16, n.3, p.613-619, 1991.

FERREIRA, A. B. H. **Dicionário da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1985.

FERRO, J. R. **Decifrando culturas organizacionais**. São Paulo, 1991. Tese (Doutorado em Administração) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo/Fundação Getúlio Vargas, 1991.

FEURSCHÜTTE, S.G. **Cultura organizacional e dependências de poder: a mudança estrutural no Centro de Informática e Automação do Estado de Santa Catarina S.A. – CIASC**. Florianópolis, 1996. Dissertação (Mestrado em Administração)- Universidade Federal de Santa Catarina, 1996.

FINGER, A.P. **Gestão Acadêmica**. In: Finger, A.P. (org.). **Universidade: organização, planejamento, gestão**. Florianópolis, UFSC/CPGA/NUPEAU, 1988.

GAJ, L. **Administração Estratégica: 'O Estado da Arte', Conceitos, Técnicas e Sistema de Adequação Empresarial**. Tese de Doutorado. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1986.

\_\_\_\_\_. **Tornando a Administração Estratégica Possível**. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.

GIDDENS, A. **A constituição da sociedade**. São Paulo: Martins Fontes, 1989.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de estudo**. São Paulo: Atlas, 1991.

- GIOIA, D. A., CHITTIPEDDI, K. Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. **Strategic Management Journal**, v. 12, n. 6, p. 433-448, sep. 1991.
- GIUSTINA, O. D. **A implantação do ensino superior no sul de Santa Catarina: uma história de sonhos, esperança e trabalho.** Cadernos de História n.1, Tubarão: UNISUL – Universidade do Sul de Santa Catarina, maio de 1995.
- GODOY, A.S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, v.35, n.3, p. 20-29, 1995.
- HALL, R. **Organizações: estruturas e processos.** Rio de Janeiro. Prentice-Hall do Brasil, 1984.
- HALL, R.H. Desarrollos recientes en teoria organizacional: una revision. **Ciência y Sociedad**, v.15, n.4, p.376-411, 1990.
- HAMBRICK, D.C. Operationalizing the concept of business-level strategy in research. **Academy of Management Review**, v.5, p.567-575, 1980.
- HANDY, Charles. **A era do paradoxo: dando um sentido ao futuro.** São Paulo: Makron Books, 1995.
- HANNAN, M.; FREEMAN, J. The population ecology of organizations. **American Journal of Sociology**, v.82, n.5, p.929-964, 1977.
- HARDY, C., FACHIN, R. **Gestão estratégica na universidade brasileira: teoria e casos.** Porto Alegre: Ed. Universidade, UFRGS, 1996.
- HARDY, C., LANGLEY, A.; MINTZBERG, H., ROSE, J. Strategy formation in the university setting. **Review of Higher Education**, v.6, n.4, p.407-433, 1983.
- HARVEY, D. **Condição pós-moderna: uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural.** São Paulo: Loyola, 1994.



- HAWERROTH, J. L. **A expansão do ensino superior nas universidades do Sistema Fundacional Catarinense**. Florianópolis, 1999. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Santa Catarina, 1999.
- HESELBEIN, F.; GOLDSMITH, M.; BECKHARD, R.; SCHUBERT, R. F. **A comunidade do futuro: idéias para uma nova comunidade**. São Paulo: Futura, 1998.
- HIRSCHMAN, Albert O. **As paixões e os interesses: argumentos políticos a favor do capitalismo antes de seu triunfo**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1979.
- HOBBSBAWM, Eric. **Era dos extremos: o breve século XX: 1914-1991**. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.
- JENNINGS, D.F.; SEAMAN, S.L. High and low levels of organizational adaptation: an empirical analysis of strategy, structure and performance. **Strategic Management Journal**, v.15, p.459-475, 1994.
- KAST, F.E.; ROSENSWEIG, J.E. **Organização e administração: um enfoque sistêmico**. São Paulo: Pioneira, 1976.
- KATZ, Daniel e KAHN, Robert. **Psicologia social das organizações**. São Paulo: Atlas, 1972.
- KERR, C. **Usos da universidade**. Fortaleza: UFC, 1982.
- KIESER, A. Why organization theory needs historical analyses - and how this should be performed. **Organization Science**, v.5, n.4, p. 608-620, 1994.
- KIMBERLY, J.R. Issues in the design of longitudinal organizational research. **Sociological methods e research**, v.4, n.3, p.321-347, 1976.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1991.
- LAWRENCE, P.; LORSCH, J. **Organizations and environment**. Boston: Harvard University Press, 1968.

- LAWRENCE, P.; DYER, D. **Toward a theory of organizational and industrial adaptation**. Boston, 1981. Working paper (Graduate School of Business Administration) Harvard University.
- LEITÃO, S.P. Repensando a questão da decisão organizacional e seu paradigma. **Revista de Administração Pública**, v.29, n.2, p.110-125, 1995.
- LOCKWOOD, G. Organization et gestion de l'université. **Revue internationale de gestion des établissements d'enseignement supérieur**, V.S. n.3, p.207-215, Paris: OCDE/CERI.
- LOPES, F.D. **Elementos para um modelo integrado de planejamento e avaliação institucional na universidade**. (Dissertação de mestrado) Curso de Pós-Graduação em Administração. Universidade Federal de Santa Catarina, 1994.
- LOPES, L.T.A.; TORRES, P.R. Repensando as organizações. **Revista de Administração de Empresas - suplemento**, jan/fev 1995.
- LUCKESI, C.; BARRETO, E.; COSMA, J.; BAPTISTA, N. **Fazer universidade: uma proposta metodológica**. São Paulo: Cortez, 1996.
- LÜDKE, M.; ANDRÉ, M. E. D. A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: E.P.U., 1986.
- MACHADO DA SILVA, C. L. **Modelos burocrático e político e estrutura organizacional de universidades**. In: Temas de administração universitária, UFSC, 1991.
- MAHON, J. F.; BIGELOW, B. **Estratégia política: gerenciando o ambiente social e político**. In: FAHEY, L; RANDALL, R. M. **MBA: curso prático de estratégia**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- MERRIAM, S.B. **Qualitative research and case study applications in education**. Jossey-Bass Publishers: San Francisco, 1998.

- MEYER, J.W.; ROWAN, B. Institutionalized organizational: formal structure as myth and ceremony. **American Journal of Sociology**, n.3, p.340-363, 1977.
- MEYER, J.W.; SCOTT, W.R. **Organizational environments: ritual and rationality**. Beverly Hills, California: Sage, 1983.
- MEYER, V.J. **Considerações sobre planejamento estratégico na universidade**. In: Finger, A.P. (org.). **Universidade: organização, planejamento, gestão**. Florianópolis, UFSC/CPGA/NUPEAU, 1988.
- MEYER, V.J. Gestão para a qualidade e qualidade na gestão: o caso das universidades. **Cadernos – Centro Universitário São Camilo**. São Paulo, v.4, n. 1, p. 49-59, jan./jun. 1998.
- MILES, M.B.; HUBERMAN, M.A. **Qualitative data analysis: a source book of new methods**. Bervely Hills, C.A.: Sage, 1984.
- MILES, R.E.; SNOW, C.C. **Organizational Strategy, Structure, and Process**. McGraw-Hill, 1978.
- MILES, R.H. **Macro organizational behavior**. Glenview, Illinois: Scott Foresman and Company, 1980.
- MILES, R.H.; CAMERON, K.S. **Coffin nails and corporate strategies**. New Jersey: Prentice Hall inc., Englewood Cliffs, 1982.
- MILLER, D.; FRIESEN, P.H. **Organizations: a quantum view**. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1984.
- MINAYO, M.C.S. **O desafio do conhecimento**. São Paulo: Hucitec-Abrasco, 1993.
- MINOGUE, K. R. **O conceito de universidade**. Brasília, ed. da UnB, 1981.
- MINTZBERG, H. An emerging strategy of “direct” research. **Administrative Science Quarterly**, v.24, p. 582-589, 1979.
- \_\_\_\_\_. **Strategy-Making in Three Modes**. California Management

Review, Winter, v. XVI, n.2, 1973.

\_\_\_\_\_. **Power in and around organizations**. Englewood Cliffs, N. J., Prentice Hall, 1983.

\_\_\_\_\_. Five Ps for Strategy. **California Management Review**, Fall, 1987.

\_\_\_\_\_. **Generic Strategic**. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J.B. *The Strategy Process*. Prentice-Hall, 1992, p. 70-81.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, H.; McHUGH, A. Strategy formation in a adhocracy. **Administrative Science Quarterly**, v.30, n.1, p.160-197, 1985.

MINTZBERG, H., WATERS, J.A. Of strategies, deliberate and emergent. **Strategic Management Journal**, v.6, p.257-272, 1985.

MINTZBERG, H. **A criação artesanal da estratégia**. In: PORTER, M.E.; MONTGOMERY, C.A. *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MOTTA, P. R. **Transformação organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

OGAWA, R.T. The institutional sources of educational reform: the case of school-based management. **American Educational Research Journal**. V.31, n.3, p.519-548, 1994.

OLIVEIRA, D. P.R. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. São Paulo: Atlas, 1988.

PASCALE, R. T.; ATHOS, A. G. **The art of japanese management: applications for american executives**. Nova Iorque: Simon e Schuster, 1981.

PATRÍCIO, Z. M. **Métodos qualitativos de pesquisa**. Florianópolis: Notas de sala de aula na Universidade Federal de Santa Catarina, 1996.

- PETERS T. J.; WATERMAN, R. H. Jr. **In search of excellence**. Nova Iorque: Harper e& Row, 1982.
- PETTIGREW, A. **Contextualist research: a natural way to link theory and practice**. In: LAWLER III, E.E. et al. (Eds.). **Doing research that is useful in theory and practice**. San Francisco: Jossey-Bass, 1985.
- \_\_\_\_\_. Context and action in the transformation of the firm. **Journal of Management Studies**, v.24, n.6, p.649-670, 1987.
- \_\_\_\_\_ et al. **The management of strategic change**. Oxford: Basil Blackwell, 1988.
- PETTIGREW, A.; WHIPP, R. **Managing change for competitive success**. Oxford, UK: Blackwell, 1991.
- PATTON, M. **Qualitative evaluation methods**. Beverly Hills, Sage Publ., 1986.
- PINCHOT, G, PINCHOT, E. **O Poder das Pessoas**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- PORTER, M. **Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- PORTER, M. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise das indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1991.
- QUINN, J.B. **Strategies for change**. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J.B. (Ed.). **The strategy process: concepts and contexts**. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, 1992, p.4-12.
- RANSON, S.; HININGS, B. GREENWOOD, R. The structuring of organizational structures. **Administrative Science Quarterly**, v.25, n.1, p.1-17, 1980.
- REBOUÇAS DE OLIVEIRA, D. P. **Sistemas, organização e métodos**. São Paulo:Atlas, 1998.
- RICHMAN, B.; FARMER, R.N. **Leadership, goals and power in higher education**. San Francisco, Jossey-Bass Publishers, 1974.
- RODRIGUES, A. **Psicologia Social**. Petrópolis: Vozes, 1988.

RODRIGUES, S.B. **O chefinho, o telefone e o bode: autoritarismo e mudança cultural no setor de telecomunicações.** Belo Horizonte, 1991. Tese (Livre Docência) – Universidade Federal de Minas Gerais, 1991.

---

\_\_\_\_\_. Processo decisório em universidades: teoria III. **Revista Brasileira de Administração da Educação.** Porto Alegre, v.2., n.2, p. 59-75, 1984.

RODRIGUEZ, L.L. Novos enfoques sobre administração universitária. In: **Administração universitária em tempo de crise: perspectivas para o ano 2000.** III Congresso da Organização Universitária Interamericana, Salvador, 1983. V.1

ROITMAN, I. A história recente da universidade brasileira. In: A Universidade Brasileira e a Constituinte. **Anais...** Brasília. Editora da UnB, 1986.

ROMANELLI, O. O. História da Educação no Brasil (1930/1973). Petrópolis: Vozes, 1991.

ROMERO, J.J.B. **Concepções de universidade.** In: FINGER, A.P. (org.) Universidade: organização, planejamento e gestão. Florianópolis: OEA-UFSC, 1988.

ROSSATO, R. **Universidade: reflexões críticas.** Santa Maria: Edições UFSM, 1989.

RUSS, J. **Dicionário de Filosofia.** São Paulo: Scipione, 1994.

SALAMA, A. The use of organization biography. **Management Education and Development,** v.23, part 3, 1992.

SANTA CATARINA. Lei nº 2772, de 21 de julho de 1961. **Diário Oficial do Estado de Santa Catarina,** Florianópolis, nº 6.850, 21 jun/1961.

SANTA CATARINA. Lei nº 3971, de 30 de dezembro de 1965. Dispõe sobre o Plano de Metas do Governo no Quinquênio 1966/1970 e dá outras providências. Florianópolis, 1965.

SANTA CATARINA. Resolução 36/81/CEE/SC, de 15/12/81. **Conselho Estadual de Educação.** Florianópolis, 15 dez/1981

SANTA CATARINA. Resolução 10/84/CEE/SC, de 14/08/84. **Conselho Estadual de**

**Educação.** Florianópolis, 14 ago/1984.

SANTA CATARINA. **Parecer nº 120/89**, de 25 de abril de 1989. Conselho Estadual de Educação, Florianópolis, 1989.

SANTA CATARINA. Resolução 23/93/CEE/SC, de 18/08/93. **Diário Oficial do Estado de Santa Catarina.** Florianópolis, nº 14.754, 18 ago/1993.

SANTA CATARINA. Resolução 09/95/CEE/SC, de 25/04/95. **Conselho Estadual de Educação.** Florianópolis, 25 abr/1995.

SANTA CATARINA. Resolução 34/97/CEE/SC, de 30/09/97. **Conselho Estadual de Educação.** Florianópolis, 30 set/1997.

SANTA CATARINA. Lei Complementar nº 170, de 07 de agosto de 1998. **Diário Oficial do Estado de Santa Catarina.** Florianópolis, 07 ago/1998.

SATOW, R. L. Value-rational authority and professional organizations: Weber's decision making. **Administrative Science Quarterly**, v.19, p. 453-473, 1974.

SAVIANI, D. **Da nova LDB ao novo Plano Nacional de Educação:** por uma outra política educacional. Campinas, SP: Autores Associados, 1998.

SCHON, D. **Beyond the Stable State.** New York: The Norton Library, 1971.

SCHWARTZMAN, S. **O contexto institucional e político da avaliação.** In: Avaliação do Ensino Superior. São Paulo: EDUSP, 1992.

SCOTT, W.R. The adolescence of institutional theory. **Administrative Science Quarterly**, v.32, p.493-511, 1987.

SELLTIZ, C. et al. **Métodos de estudo nas relações sociais.** São Paulo: EPV-EDUSP, 1987.

SENGE, P. **A quinta disciplina.** São Paulo: Best Seller, 1990.

SIMON, H. **Comportamento Administrativo.** Rio de Janeiro: FGV, 1979.

STONER, J.A.F. ; FREEMAN, R.E. **Administração.** Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil,

1995.

SROUR, R. H. Poder, cultura e ética nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

STRAUSS, A.; CORBIN, J. **Basics of qualitative research: ground theory procedures and techniques**. London: Sage publications, 1990.

STROUP, H. M. **Bureaucracy in higher education**. New York: Free Press, 1966.

THOMPSON, A.A.Jr.; STRICKLAND III, A.J. **Strategic Management**, Cases. 6 ed.  
Boston: Irwir, 1992.

THOMPSON, J. D. **Dinâmica Organizacional**. Recife: McGraw-Hill, 1976.

TRAMONTIN, R.; BRAGA, R. **As universidades comunitárias: um modelo alternativo**. São Paulo: IPEA – Instituto de Planejamento Econômico e Social da Coordenadoria de Educação e Cultura – CEC/IPLAN e Leopoldina Editora, 1988.

TRIVIÑOS, A.N.S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1992.

TOBIAS, J.A. **História da Educação Brasileira**. São Paulo: Juruscredi, 1980.

TOFFLER, A. **A terceira onda**. Rio de Janeiro: Record, 1997.

TUSHMAN, M.L.; ROMANELLI, E. **Organizational evolution: a metamorphosis model of convergence and reorientation**. In: STAW, B.M., CUMMINGS, L.L (Eds.) *Research in organizational behavior*. Greenwich, CT: JAI Press, 1985.

UNISUL – Universidade do Sul de Santa Catarina – Relatório Geral dos Exercícios de 1969/70/75/76/79.

UNISUL – Universidade do Sul de Santa Catarina – Relatório Geral do Planejamento Estratégico, maio/1993.

UNISUL – Universidade do Sul de Santa Catarina – Relatório Geral do Planejamento Estratégico, setembro/1997.



UNISUL – Universidade do Sul de Santa Catarina – Relatório do Seminário A Universidade do Futuro, junho/1997.

UNISUL – Universidade do Sul de Santa Catarina – Relatório do Workshop A Universidade do Futuro, julho/1997.

VAHL, T. R. **Estrutura e gerenciamento das universidades brasileiras**. Temas de administração universitária (NUPEAU). Florianópolis: UFSC, 1991.

VAHL, T. R. **A privatização do ensino superior no Brasil: causas e consequências**. Florianópolis: UFSC/Lunardelli, 1980.

VAHL, T. R. **Algumas reflexões sobre a política de educação superior no Brasil**. In: Seminário Latino Americano de Liderança e Administração na Universidade. Florianópolis: UFSC/OEA, 1987.

VAN DE VEN, A.H. Suggestions for studying strategy process: a research note. **Strategic Management Journal**, v.13, p. 169-188, 1992.

VELHO, S. **Relações universidade-empresa: desvelando mitos**. São Paulo: Autores Associados, 1996

VELLOSO, J. **Universidade pública: política, desempenho, perspectivas**. São Paulo: Papirus, 1991.

VERGARA, S.C.; BRANCO, P.D. Em busca da visão de totalidade. **Revista de Administração de Empresas**, v.33, n.6, p.20-31, 1993.

VERGARA, S.C.; BRANCO, P.D. Em busca da visão de totalidade. **Revista de Administração de Empresas**, v.33, n.6, p.20-31, 1993.

VERGER, J. **As universidades na idade média**. São Paulo: UNESP, 1990.

WANDERLEY, L.A. **O que é universidade?** São Paulo: Brasiliense, 1988.

WEICK, K. E. Educational organizations as loosely coupled systems. **Administrative Science**

**Quarterly**, n.21, v.1, 1976.

\_\_\_\_\_. **A psicologia social da organização**. São Paulo: Edgard Blücher, 1973

WOOD, T. Jr. Fordismo, toyotismo e volvismo: os caminhos da indústria em busca do tempo perdido. **Revista de Administração de Empresas**, v.32, n.4, p.6-18, 1992.

WOODWARD, J. **Industrial organizations: theory and practice**. London: Oxford, 1965.

YIN, R.K. **Case study research: design and methods**. California: Sage Publications Inc, 1984.

ZAJDZNAJDER, Luciano. **A travessia do pós-moderno: nos tempos do vale tudo**. Rio de Janeiro: Gryphus, 1992.

ZUCKER, L.G. Normal change or risk business: institucional effects on the "hazard" of change in hospital organizations, 1959-79. **Journal of Management Studies**, v.24, n.6, p.671-700, 1987.